

Gansauge, Carolin

Corporate Branding – Untersuchung von Einflussfaktoren
der Markenbildung auf den Erfolg von Kleinunternehmen

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science
Fachbereich Medien

Heidenau – 2010

Gansauge, Carolin

Corporate Branding – Untersuchung von Einflussfaktoren
der Markenbildung auf den Erfolg von Kleinunternehmen

– eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science

Fachbereich Medien

Erstprüfer	Zweitprüfer
Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki	Dipl.-Ing. Sieglinde Klimant

Heidenau – 2010

Bibliographische Beschreibung

Gansauge, Carolin:

Corporate Branding - Untersuchung von Einflussfaktoren der Markenbildung auf den Erfolg von Kleinunternehmen. – 2010 – 78 S.

Heidenau, Hochschule Mittweida, Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Diese Bachelorarbeit untersucht, welche Verfahrensschritte des Corporate Branding sich in kleinen Firmen umsetzen lassen und inwieweit diese deren Erfolg beeinflussen können. Ziel ist es, Kleinunternehmen Orientierung und Anregungen zu geben, damit sie ihre Position am Markt verbessern können.

Angesichts der momentan heiklen wirtschaftlichen Lage ist es für ein Kleinunternehmen wichtiger denn je, sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Durch einen schon lange gesättigten Markt ist dies fast nur noch möglich, indem sich Unternehmen mit unverwechselbaren Werten und Emotionen in Verbindung bringen – kurz: Marken bilden. Großunternehmen machen das erfolgreich vor.

Um dieses Potenzial in Bezug auf Kleinunternehmen zu untersuchen, werden die einzelnen Stufen des Prozesses kurz erläutert und jeweils anhand eines konkreten Verfahrens näher vorgestellt. Die gesammelten Fakten werden im Anschluss auf die Möglichkeiten kleiner Unternehmen übertragen und mit Hilfe der „Künstleragentur Andrea Stephan“ in der Praxis überprüft. Als Resultat soll aus der Agentur eine eigene Marke entstehen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Vorgehensweise	9
2 Argumente für Corporate Branding	10
2.1 Von anonymen Waren zum Angebotsüberfluss	10
2.2 Herausforderungen für Kleinunternehmen	11
2.2.1 Die Konkurrenz	11
2.2.2 Der Konsument	12
2.2.3 Das Internet	14
2.3 Corporate Branding als Lösung	15
2.4 Zwischenzusammenfassung	16
3 Analyse	17
3.1 Bildung eines Branding-Teams	17
3.2 Wesensanalyse	18
3.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse	18
3.2.2 Wesensanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“	19
3.3 Konkurrenzanalyse	21
3.3.1 Identifikation der Konkurrenz	21
3.3.2 Vergleich mit der Konkurrenz	22
3.3.3 Konkurrenzanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“	23
3.4 Wirkungsanalyse	24
3.4.1 Identifikation der Zielgruppe	24
3.4.2 Der „Markendiamant“ nach McKinsey	26
3.4.3 Wirkungsanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“	28
3.5 Zwischenzusammenfassung	32
4 Zielsetzung – Positionierung der Marke	33
4.1 Markenpositionierung	33
4.1.1 Das Finden der richtigen Position	34
4.1.2 Markenpositionierung der „Künstleragentur Andrea Stephan“	34

4.2	Markenpersönlichkeit	35
4.2.1	Das „Personality Profile“ von Lux	35
4.2.2	Markenpersönlichkeit der „Künstleragentur Andrea Stephan“	37
4.3	Markenleitbild	37
4.3.1	Leitidee	37
4.3.2	Leitsätze	38
4.3.3	Markenleitbild der „Künstleragentur Andrea Stephan“	38
4.4	Zwischenzusammenfassung	40
5	Strategie – Entwicklung der Brand Identity	41
5.1	Brand Behaviour	41
5.1.1	Entwicklung der Brand Behaviour	41
5.1.2	Brand Behaviour der „Künstleragentur Andrea Stephan“	43
5.2	Brand Communication	43
5.2.1	Entwicklung der Brand Communication	44
5.2.2	Interne Kommunikation	44
5.2.3	Externe Kommunikation	46
5.2.4	Brand Communication der „Künstleragentur Andrea Stephan“	49
5.3	Brand Design	52
5.3.1	Entwicklung des Brand Designs	52
5.3.2	Brand Design der „Künstleragentur Andrea Stephan“	53
5.4	Zwischenzusammenfassung	55
6	Erfolgsmessung	56
6.1	Balanced Scorecard	56
6.2	Marktforschung	58
6.3	Logfile-Analyse	58
6.4	Erfolgsmessung der „Künstleragentur Andrea Stephan“	60
6.5	Zwischenzusammenfassung	63
7	Zusammenfassung	64
	Quellenverzeichnis	LXVII
	Anhang	LXX
	Anlagenverzeichnis	LXXI
	Selbständigkeitserklärung	LXXVIII

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Der „Markendiamant“ nach McKinsey	26
<i>Abbildung 2:</i> Kernkategorien des „Personality Profiles“ nach Lux (1986)	36
<i>Abbildung 3:</i> Die neue Visitenkarte der „Künstleragentur Andrea Stephan“	54
<i>Abbildung 4:</i> Das Modell der „Balanced Scorecard“	57
<i>Abbildung 5:</i> Übersicht über Logfiles (Protokoll-Dateien)	59

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i> Stärken-Schwächen-Analyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“	21
<i>Tabelle 2:</i> Konkurrenzanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“	23
<i>Tabelle 3:</i> Zielgruppensegmentierung für die Deutsche Bahn	25
<i>Tabelle 4:</i> Ergebnisse Fragenblock I – Leistung und Auftreten	29
<i>Tabelle 5:</i> Ergebnisse Fragenblock II – Werbewirkung	31
<i>Tabelle 6:</i> Ergebnisse Fragenblock I – Flyer/Direktmailing	61
<i>Tabelle 7:</i> Ergebnisse Fragenblock II – Website	62

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Lage der Wirtschaft ist momentan sehr heikel. Durch die Wirtschaftskrise wächst der Druck auf Unternehmen jeder Größe. Große Firmen versuchen sich den Gegebenheiten anzupassen und neue Wege der Werbekommunikation zu nutzen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Zusätzlich nimmt die Zahl neu gegründeter Unternehmen zu, da viele Menschen keine andere Möglichkeit mehr sehen der Arbeitslosigkeit zu entkommen. Sowohl für bestehende als auch neue Kleinunternehmen wird es dadurch immer schwieriger in der Masse zu bestehen und Kunden, trotz Informationsflut, auf sich aufmerksam zu machen.

Große und mittlere Firmen haben schon seit langem entdeckt, dass ein entscheidender Wettbewerbsvorteil entstehen kann, wenn das eigene Unternehmen als Marke in der Wahrnehmung des Konsumenten verankert wird. Von kleinen Firmen wird das Prinzip des „Corporate Branding“ jedoch nicht genutzt, da viele diesem Thema hilflos gegenüberstehen.

Ihnen fehlen Ideen, um geeignete Kommunikation zu betreiben, ebenso wie das nötige Geld um die Dienste entsprechender Agenturen in Anspruch zu nehmen. Auch Fachliteratur bietet ihnen kaum eine Hilfe, da sie fast immer auf mittelständische und vor allem Großunternehmen ausgerichtet ist. Zudem ist die Auseinandersetzung mit dem Thema mit einem Zeitaufwand verbunden, den Kleinunternehmer im Tagesgeschäft kaum aufbringen können und wollen.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit untersucht daher inwieweit der Corporate-Branding-Prozess auf Kleinunternehmen anwendbar ist und ob deren Erfolg dadurch beeinflusst werden kann.

Zunächst soll veranschaulicht werden, weshalb Markenbildung für Großunternehmen überhaupt einen Wettbewerbsvorteil schafft und auch für Kleinunternehmen von Bedeutung sein kann. Ziel ist es die dazu nötigen Verfahren auf deren Umsetzbarkeit in Kleinunternehmen zu überprüfen, um daraus Chancen bzw. Risiken ableiten zu können. Dieser Aspekt soll auch in der Praxis untersucht werden, weshalb aus dem Kleinunternehmen „Künstleragentur Andrea Stephan“ eine Marke entwickelt wird. Abschließend lässt sich unter Zusammenführung der Ergebnisse bewerten, inwieweit Corporate Branding den Erfolg kleiner Unternehmen beeinflussen kann.

Die Arbeit richtet sich an Geschäftsführer kleiner Firmen mit bis zu 49 Beschäftigten¹, die mit ihrem Unternehmenserfolg und -auftritt unzufrieden sind jedoch nicht wissen, wie sie etwas ändern können. Sie haben von Corporate Branding bereits gehört, wissen aber nicht genau was sich dahinter verbirgt.

1 Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) 2005, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>

1.3 Vorgehensweise

Die Arbeit beginnt in Kapitel 2 mit einem Exkurs in die Geschichte, wobei kurz erläutert wird, wie sich Marktsituation und Kaufverhalten in den letzten Jahrhunderten geändert haben und welche aktuellen Herausforderungen sich für Unternehmen in den Bereichen Konkurrenz, Konsument und Internet ergeben. Im Anschluss wird kurz auf den Begriff „Corporate Branding“ (CB) eingegangen, um zu verdeutlichen, weshalb dieser Prozess ein guter Weg ist auf diese Herausforderungen zu reagieren und so eine Erfolgchance für Großunternehmen darstellt.

Um Corporate Branding nun in Bezug auf Kleinunternehmen zu untersuchen, werden von Kapitel 3 bis 6 die einzelnen Vorgehensweisen des CB-Prozesses in ihrer Theorie kurz vorgestellt, den Möglichkeiten eines Kleinunternehmens gegenübergestellt und anschließend, unter Einbeziehung der Künstleragentur, zum Teil in die Praxis übertragen.

Kapitel 3 beginnt dabei mit der Untersuchung der ersten CB-Stufe, der Analyse. Bevor Veränderungen an einem Unternehmen und dessen Kommunikation vorgenommen werden können, muss dessen Ist- und Sollzustand geklärt werden. Hierfür werden Methoden der Wesens-, Wirkungs- und Marktpositionsanalyse großer Unternehmen vorgestellt.

Kapitel 4 widmet sich der Analyse-Auswertung, zu dessen Ergebnis die Neupositionierung des Unternehmens im Wettbewerb gehört. Hierfür werden die Begriffe und Prozesse der Markenpersönlichkeit und des Markenleitbildes vorgestellt, da sie ausschlaggebend sind für das Gelingen der Positionierung.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit der Strategie-Findung, dem „Verpacken“ und Kommunizieren der neuen Markenpersönlichkeit. In diesem Abschnitt werden daher die drei Bereiche der Brand Identity – Verhalten, Kommunikation, Design – näher vorgestellt.

Kapitel 6 erläutert, wie der Erfolg von Strategien in Bezug auf Mitarbeiter, Kunden, Organisation und Finanzen gemessen und kontrolliert werden kann. Hierfür werden die Themen Kennzahlensystem, Marktforschung und Website-Logfiles als Möglichkeiten der Erfolgsmessung vorgestellt.

Den Abschluss der Arbeit bildet die Zusammenfassung in Kapitel 6, bei der die erarbeiteten Ergebnisse gegenübergestellt und daraus Chancen bzw. Risiken für Kleinunternehmen im Umgang mit Corporate Branding formuliert werden. So soll noch einmal zusammengetragen werden, inwieweit welche Maßnahmen der Markenbildung für kleine Firmen umsetzbar und erfolgversprechend sein können.

Für die Erläuterung der einzelnen CB-Schritte in Kapitel 3 bis 6 werden nur Verfahren vorgestellt, welche so oder in abgewandelter Form auch für Kleinunternehmen denkbar sind. Auf die Nennung von Formeln oder konkreten Statistik-Methoden, die nur in Verbindung mit umfangreicher Marktforschung sinnvoll sind, wird verzichtet. Auch Kostenfragen werden nur angerissen und nicht detailliert beantwortet.

2 Argumente für Corporate Branding

2.1 Von anonymen Waren zum Angebotsüberfluss

Bis zur ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts tragen die wenigsten Produkte in Deutschland einen Namen. Ladenbesitzer bekommen Ware ohne Herstellerkennzeichen geliefert und verpacken diese zum Verkauf in Hüllen mit eigener Markierung. Die einzige Wahl die der Kunde hat ist sich zwischen Händlern zu entscheiden.²

Mit der industriellen Massenproduktion beginnen Hersteller jedoch ihre Artikel fertig verpackt zu liefern und im kleinen Rahmen dafür zu werben. So wollen sie für zuverlässige Qualität stehen und sich beim Händler von anderen Anbietern abheben. Durch Werbeplakate werden auch Konsumenten aufmerksam. Es entwickelt sich die Nachfrage.³

In Läden findet der Verbraucher nun zunehmend gleiche Produkte in verschiedenen Verpackungen. Er lernt Markennamen und die dahinterstehenden Unternehmen zu unterscheiden. Tee, Zucker oder Seife bekommen einen eigenen Namen und werden mit diesem vom Konsumenten bewusst erworben. Frisch vom Händler verpackte Artikel sind jedoch nach wie vor in der Überzahl.⁴

Anfang des 20. Jahrhunderts wächst der Wohlstand der oberen Bürgerschicht und damit die Nachfrage nach gehobenen Gütern. Unternehmen erkennen, dass die Markierung eines Produkts allein nicht mehr ausreicht, um sich von anderen abzuheben. Sie beginnen mehr Wert auf die Kommunikation von besonderen Merkmalen ihrer Leistung – gleichbleibende Qualität, Menge, Aufmachung – zu legen. Zusätzlich suchen Unternehmen nach Alternativen zur bisher typischen Plakatwerbung. Erste Litfasssäulen werden aufgestellt und Geschäftsanzeigen in der Presse veröffentlicht.⁵

Während des 2. Weltkriegs pausiert dieser Prozess, findet jedoch im Anschluss daran den perfekten Nährboden um sich neu zu entfalten. Wirtschaftswunder, Einführung der Deutschen Mark und eine enorme Nachfrage sorgen dafür, dass sich neue junge Marken etablieren und altbekannte aus Vorkriegszeiten in neuem Glanz erstrahlen. Dominierendes Werbemedium in dieser Zeit ist nach wie vor die Plakatwerbung, welche jedoch langsam von Zeitungs- und Zeitschriftenwerbung abgelöst wird.⁶

2 Paul 2004, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003298/_t/ft/_b/37...ult.aspx/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke.html

3 Paul 2004, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003298/_t/ft/_b/37...ult.aspx/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke.html

4 Lüppens 2006, 2

5 Köhler 2001, 2

6 Paul 2004, http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003298/_t/ft/_b/37...ult.aspx/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke.html

Die Zahl angebotener Produkte und Dienstleistungen nimmt nun immer stärker zu. Bald stagniert jedoch die Nachfrage der Bevölkerung und kann das Angebot nicht mehr abdecken⁷, sodass sich Mitte der 60er Jahre in Deutschland der sogenannte Käufermarkt entwickelt⁸ und bis heute besteht. Der Konsument kann nun frei zwischen unzähligen gleichen Marken wählen. Gefallen ihm Leistung oder Preis nicht, greift er zu einem anderen Produkt. Unternehmen stehen dadurch unter großem Druck.

Dieser wird verstärkt, als es in den 70er, 80er Jahren zur Marktsättigung kommt⁹. Alle wichtigen Produkt- und Dienstleistungsnischen sind abgedeckt. Die meisten potentiellen Konsumenten einer Leistung haben diese bereits erworben¹⁰. Neue Güter und Leistungen können dadurch auf dem Markt kaum noch abgesetzt werden. Unternehmen sehen sich nun mit mehr Herausforderungen denn je konfrontiert.

2.2 Herausforderungen für Kleinunternehmen

2.2.1 Die Konkurrenz

In der heutigen Wirtschaft zählen, laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, 99,6 % aller Unternehmen Deutschlands zu kleinen und mittleren Unternehmen¹¹. Der Konkurrenzkampf auf dieser Ebene ist daher groß und wird durch die derzeitige Wirtschaftskrise zusätzlich verstärkt.

Allein im Jahr 2009 kam es laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn zu 410.000 Existenzgründungen, und damit zu einem Wachstum von 2,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Der Grund für dieses Wachstum liegt nicht in einer florierenden Wirtschaft, sondern einem stetig steigenden Arbeitsplatzmangel. Viele Arbeitnehmer sehen keinen anderen Weg aus der Arbeitslosigkeit zu kommen, als den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Im Gegenzug ziehen sich immer weniger Unternehmen aus dem Markt zurück, da Arbeitslosigkeit für einige Selbstständige mit privater Rentenversicherung eine schlechtere Option ist. Doch steigt auch die Zahl der Insolvenzen. Im Jahr 2009 waren 34.300 Unternehmen und damit 17 % mehr als im Vorjahr davon betroffen.¹² Für Kleinunternehmen bedeutet das eine immer schwieriger werdende Situation am Markt.

Mehr denn je wird es wichtig, sich im Wettbewerb durchzusetzen und den krisengeprägten Konsumenten für sich zu gewinnen. Das gilt auch in Bezug auf große Unternehmen, die ebenfalls versuchen in diesen schwierigen Zeiten von sich

7 Gabler Verlag (Hrsg.) o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaeufermarkt.html>

8 Köhler 2001, 2

9 Köhler 2001, 2

10 Witherton (Hrsg.) 2009, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/marktsaettigung/marktsaettigung.htm>

11 Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=547>

12 Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612>

zu überzeugen und das mit innovativen Werbemethoden und Angeboten auch erreichen. Die Flut an (Werbe-)Informationen, die auf den Konsumenten einwirkt, wächst daher stetig und hat deren Aufnahmefähigkeit schon längst ausgereizt. Großunternehmen „attackieren“ in großem Stil. Kleinunternehmen halten sich jedoch weitestgehend zurück. Meist fehlt es ihnen bereits an einem für den Kunden stimmigen und attraktiv vermittelten Gesamterscheinungsbild. Für diejenigen, die an dieser Stelle anders handeln und aus der Masse hervorstechen, kann hingegen ein wichtiger und entscheidender Wettbewerbsvorteil entstehen. Unumgänglich ist dabei allerdings, die Bedürfnisse des Kunden zu kennen und in Veränderungen einzubeziehen.

2.2.2 Der Konsument

Der Konsument ist ausschlaggebend für das Bestehen eines Unternehmens. Er allein entscheidet mit seiner Investition über Erfolg oder Misserfolg einer Firma. Ihn von den eigenen Produkten und Leistungen zu überzeugen, stellt daher die wichtigste und größte Herausforderung für Unternehmen dar.

Mit dem Wirtschaftswunder im 20. Jahrhundert und dem daraus wachsenden Wohlstand der Bevölkerung beginnt die Gesellschaft mehr Wert auf Selbstdarstellung und Individualität zu legen. Ein Pullover, der warm hält, reicht als Begründung für seinen Kauf nicht mehr aus. Er muss gefallen, glücklich machen, sich abheben, etwas aussagen und am besten einen bestimmten Namen tragen.

Dieses Bewusstsein gegenüber Produkten und Dienstleistungen hält bis heute an. Marken werden vom Verbraucher mit Erlebniswerten (Freiheit, Lebensfreude, Unabhängigkeit, Freundschaft etc.) gefüllt und assoziiert. Er identifiziert sich mit ihnen, kann sich durch sie ausdrücken, schmücken und sogar einen gewissen Status kommunizieren. So gaben 2009 in einer Studie der Verbraucheranalyse 43,6% der Befragten an, dass Mode für sie zur Selbstdarstellung dient. 2008 waren es 40,1% gewesen. Beachtung durch neu erworbene Güter suchten 42% von ehemals 35,3%.¹³ Der Erwerb einer Marke stellt für den Konsumenten demnach einen psychologischen Mehrwert dar, ohne den ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht mehr auskommt.

Da jeder Konsument jedoch differenziert ist in seinen Interessen, Bedürfnissen und seiner Lebensweise, ist es für eine Marke eine große Herausforderung in einem gesättigten Markt einen Mehrwert für eine größere Menschenmenge darzustellen. Erschwerend kommt hinzu, dass Konsumenten und deren Kaufverhalten zusätzlich durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflusst werden, worauf bei der Ausrichtung einer Marke ebenfalls geachtet werden muss.

13 Verbraucheranalyse GbR (Hrsg.) 2009, <http://www.verbraucheranalyse.de/publikationen/forschungsberichte>

Der Konsument und seine finanziellen Mittel

Wichtigster Einflussfaktor auf den Konsum ist das Einkommen der Verbraucher und damit die wirtschaftliche Lage eines Landes, Kreises, oder Ortes.

Durch mäßigen Lohnzuwachs, stetig erhöhte Preise im Konsumbereich sowie hohe Steuerbelastungen hat der Verbraucher seit einigen Jahren immer weniger Geld zur Verfügung, welches er in den Markt investieren kann. Die aktuelle Wirtschaftskrise hat diesen Prozess durch Entlassungen, Kurzarbeit und vermehrter Teilzeitbeschäftigung zusätzlich verstärkt. Schon seit langem sparen Verbraucher daher ihr verbleibendes Geld an. Laut einer Studie der Verbraucheranalyse der Axel Springer AG planten 2005 noch 14,6 % der Befragten ihr Geld in einem Sparbuch anzulegen, 2009 waren es schon 40,6 %¹⁴.

Durch dieses Sparbewusstsein hat sich eine kontinuierlich wachsende Kaufkraft entwickelt¹⁵, welche für die Wirtschaft wiederum eine Chance darstellt, da der Konsumfluss trotz Krise nicht abgerissen sondern sogar etwas angestiegen ist. Konsumenten versuchen zwar nach wie vor preiswerter einzukaufen, gönnen sich jedoch schneller etwas außer der Reihe. So betrug die Sparneigung im letzten Jahr 2,2 % weniger als im Jahr 2007. Nicht unbedingt notwendig gewesene Artikel kauften insgesamt 36 % der Befragten, während es 2008 noch 5 % weniger waren.¹⁶

Aufgrund dieser Entwicklungen kann der Markt im Moment hoffen. Die Kaufkraft bleibt erhalten, ebenso wie die Konsumbereitschaft der Verbraucher. Zumindest trifft dies auf bestimmte Bereiche, wie die Luxus- und Niedrigpreisbranchen, zu. Erkennen Unternehmen das und schaffen es auf dieses Spar-/Gönnbewusstsein der Konsumenten einzugehen, können sie sich einen Vorteil im Konkurrenzkampf schaffen.

Der Konsument und sein Alter

Ein ebenso wichtiger Einflussfaktor auf das Konsumverhalten einer Gesellschaft ist die demografische Entwicklung eines Landes, Kreises, oder Ortes. Anhand dieser Informationen kann ein Unternehmen einschätzen in welcher Zahl seine Zielgruppe, bezogen auf Alter und/oder Lebensweise, in einem Gebiet vorhanden ist. Auf ganz Deutschland bezogen lassen sich hier zwei allgemeine Trends erkennen.

Seit Jahren sinkt bzw. stagniert die Geburtenrate¹⁷. Unsere Gesellschaft ist geprägt durch Ein-Kind-Familien, allein erziehende Eltern und Single-Haushalten. Mehr-Kind-Familien verschwinden zusehends. Einer niedrigen „Babyrate“ steht eine

14 Verbraucheranalyse GbR (Hrsg.) 2009, <http://www.verbraucheranalyse.de/publikationen/forschungsberichte>

15 Köhler 2001, 7

16 Verbraucheranalyse GbR (Hrsg.) 2009, <http://www.verbraucheranalyse.de/publikationen/forschungsberichte>

17 Max Planck Institute for Demographic Research (Hrsg.) 2009, <http://www.demogr.mpg.de/en/press/1676.htm>

hohe „Seniorenrate“ gegenüber. Aufgrund des medizinischen Fortschritts werden in den Industrieländern Menschen immer älter und bleiben sowohl körperlich als auch geistig länger fit.¹⁸

Daraus ergeben sich Risiken für Branchen, die auf Kinder und größere Familien abzielen. Deren Zielgruppe ist bereits klein und könnte durch die Wirtschaftskrise und eine damit einhergehende Verschlechterung der finanziellen Lage der Bevölkerung, zusätzlich schrumpfen. Unternehmen aus den Branchen Gesundheit, Heilkunde und Dienstleistungen für Senioren haben wiederum einen Vorteil, da ihre Zielgruppe stetig wächst. Ebenso geht es Unternehmen im Reise- und Luxussegment. Da die „jungen Alten“ noch etwas erleben und sich gönnen möchten, um ihr Ersparnis sinnvoll zu nutzen.¹⁹

Der Konsument und die Gesellschaft

Neben wirtschaftlicher und demografischer Entwicklungen wirken sich auch allgemeine Trends in der Gesellschaft auf das Kaufverhalten der Menschen aus. So konnten sich in den letzten Jahren unzählige Magazine zu den Themen Fitness und Ernährung etablieren. Da sich unter den Konsumenten plötzlich ein Gesundheitstrend entwickelte.²⁰ Mittlerweile ist dieser wieder abgeschwächt und hat sich umgewandelt in das Bedürfnis, mit sich selbst zufrieden zu sein, egal wie dünn oder dick man ist. Der Wunsch nach Einklang von Körper, Seele und Geist ist dabei nach wie vor vorhanden.

Ebenso spielt in den letzten Jahren Zeitersparnis eine immer größere Rolle. Neben Job und Familie bleibt oft nicht viel Freiraum für die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse. Daher wird alles, was hilft Zeit zu sparen, dankbar angenommen, wie Lieferservices, Fertiggerichte oder „to-Go“-Angeboten.²¹

Unternehmen, die es schaffen diese Trends rechtzeitig zu erkennen, können sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen bzw. überhaupt Erfolge verzeichnen.

2.2.3 Das Internet

Durch das Zusammenspiel der genannten Faktoren Zeitmangel, Sparsamkeit und Konsumbereitschaft hat sich das Internet nicht nur als Informationsmedium etabliert, sondern wird zunehmend als Einkaufsmöglichkeit genutzt. Denn der Nutzer ist so in seinem Konsum unabhängig von Ort und Zeit. Er kann sich einfach und schnell über Angebote informieren, sie besser vergleichen, Meinungen anderer Nutzer einholen und sich so die besten Konditionen herausuchen. Dabei sind ihm

18 Köhler 2001, 4 f.

19 Köhler 2001, 5

20 Köhler 2001, 14

21 Köhler 2001, 11

global keine Grenzen gesetzt. Neben Zeitersparnis gibt ihm das Kaufsicherheit.²²

Für Unternehmen jeder Größe bedeutet das eine sehr große Konkurrenz, die über lokale, regionale und sogar nationale Grenzen hinausgeht. Dabei ist die Ausbreitung und das Potenzial des Internets noch lange nicht ausgeschöpft. Momentan sind bestimmte Teile der Bevölkerung bereits in einem Alter, in dem sie sich nicht mehr mit diesem Thema beschäftigen wollen. Doch wird mit der Zeit die junge internetaffine Generation nachrutschen.

Unternehmen sollten daher rechtzeitig auf diesen Zug aufspringen und die Wichtigkeit eines ansprechenden, schlüssigen und informativen Internetauftritts nicht unterschätzen. Durch das Internet wird nicht nur die Sehnsucht nach Zeitersparnis angesprochen, sondern auch das Bedürfnis nach Kaufsicherheit durch umfangreiche Vergleichsmöglichkeiten bzw. aktuelle Informationen aus erster Hand. Speziell in den unsicheren Zeiten der Wirtschaftskrise spielt das eine zunehmende Rolle.

2.3 Corporate Branding als Lösung

All die unter Abschnitt 2.2 genannten Umstände beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens und müssen daher in die Führung einer Firma einbezogen werden. Corporate Branding umfasst genau diese Problematik. Es nimmt Einflussfaktoren auf und richtet das Unternehmen und seine Handlungen danach aus. Um zu verstehen was Corporate Branding bedeutet und was der Prozess dahinter ist, muss zunächst geklärt werden, was „Corporate Identity“ bedeutet, da sich Corporate Branding aus diesem Prinzip entwickelt hat.

Corporate Identity ist als eine Art „Selbstfindungsprozess“ für ein Unternehmen zu verstehen, bei dem dessen Identität definiert und gezielt gelebt werden soll. Es bezieht sich daher allein auf das Wesen des Unternehmens, mit all seinen Eigenschaften, Kompetenzen und Werten. Basierend auf dieser sogenannten „Unternehmenskultur“ werden Grundsätze formuliert, nach denen das Unternehmen lebt bzw. leben soll. Dabei können sie ganz neu entstehen oder aus mehreren Gewohnheiten zu einer zusammengesetzt werden.

Aufbauend auf diesen Informationen stellt das Unternehmen sein visuelles Erscheinungsbild (Corporate Design), sein gesamtes Verhalten (Corporate Behaviour) und seine Kommunikation (Corporate Communication) passend zum neuen „Ich“ um. Indem es diese Corporate Identity lebt, wird ein einheitliches „Corporate Image“ nach innen und außen getragen mit dem es von Mitarbeitern und der Öffentlichkeit verbunden wird.

Während sich Corporate Identity nur auf das Wesen eines Unternehmens fokussiert, schließt Corporate Branding auch dessen Wirkung auf Kunden, deren Bedürfnisse, sowie die Eigenschaften der Konkurrenz mit ein und bezieht sich so auf die in den vorigen Abschnitten beschriebenen externen Einflussfaktoren.

22 Köhler 2001, 14

Die Besonderheit dabei ist, ein Unternehmen und seine Produkte/Dienstleistungen mit bestimmten Eigenschaften, Werten und Emotionen in Verbindung zu bringen, um bei potentiellen Kunden Bedürfnisse zu wecken, die nur mit Hilfe des Unternehmens beantwortet werden können. In der Psyche des Konsumenten entsteht so langsam eine unverwechselbare Marke (Corporate Brand). Corporate Branding ist demnach als Prozess der Markenbildung zu verstehen. Für ein Unternehmen ergibt sich in einem gesättigten Markt so ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Um die Eigenschaften und Werte der Marke auch zu kommunizieren und zu leben, erhält das Unternehmen ein passendes, einheitliches Design, was als „Brand Design“ bezeichnet wird. Das Verhalten wird in der „Brand Behaviour“ und die Kommunikation in der „Brand Communication“ geregelt. Diese Bereiche werden im Laufe der Arbeit näher vorgestellt, ebenso wie die einzelnen Entwicklungsstufen des Corporate Branding – Analyse, Zielsetzung, Strategie und Erfolgsmessung.

2.4 Zwischenzusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für Unternehmen jeder Größe das Bestehen im Wettbewerb eine immer komplexere und kraftaufreibendere Angelegenheit ist. Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie befinden sich in einem ständigen Wandel und bringen immer neue Faktoren hervor die, so lange sie nicht beachtet werden, für Unternehmen im Konkurrenzkampf das Aus bedeuten können.

So steigt die Anzahl neugegründeter Unternehmen ebenso wie die der Insolvenzen. Krisengeprägte Kunden müssen stärker von Dienstleistungen/Produkten überzeugt werden. Großunternehmen lassen sich dafür stetig neue Methoden einfallen, die es Kleinunternehmen noch schwerer machen nicht in der Werbeflut unterzugehen. Auch das Internet verstärkt den Konkurrenzdruck durch Bewertungen, Vergleichs- und Shopping-Möglichkeiten. Vor allem für Kleinunternehmen wird es immer wichtiger und gleichzeitig schwieriger zu bestehen.

Um von einem Konsumenten wahrgenommen zu werden, muss ein Produkt oder eine Dienstleistung mit einem einmaligen psychologischen Mehrwert verbunden werden und sich damit eindeutig von der Konkurrenz abheben. Corporate Branding löst diese Problematik, indem es die Kommunikation, das Verhalten und die Erscheinung eines Unternehmens einheitlich auf Werte und Eigenschaften ausrichtet, welche für den Kunden relevant sind und sich von der Konkurrenz abheben. So entsteht eine neue Marke, die für das Unternehmen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil schaffen kann. Für große und mittlere Unternehmen hat sich Corporate Branding als Erfolgsgarant bewährt. Das Prinzip könnte daher auch für Kleinunternehmen eine Möglichkeit sein Bekanntheitsgrad und Umsatz zu steigern.

3 Analyse

Wie in Kapitel 2 bereits angesprochen gibt es unzählige Faktoren die auf den Erfolg eines Unternehmens einwirken. Um diese zu erfassen und sein Unternehmen entsprechend ausrichten zu können ist es wichtig, im Vorfeld jeder Entscheidung diese relevanten Faktoren zu untersuchen. Durch eine richtige und konsequente Analyse kann man so vermeiden, das eigene Unternehmen in eine für den Verbraucher unattraktive Richtung zu bewegen.

Corporate Branding bedient sich hierfür unterschiedlicher Verfahren, welche je nach Großunternehmen, Brandingagentur oder finanziellen Mitteln andere Formen annehmen können. Im Folgenden werden daher nur Methoden untersucht, welche so oder in abgewandelter Form auch für Kleinunternehmen denkbar sind.

Im Allgemeinen lässt sich der Analyseprozess des Corporate Branding in drei Bereiche unterteilen: Wesensanalyse (Wer bin ich?), Positionsanalyse (Wo befinde ich mich?) und Wirkungsanalyse (Wie werde ich gesehen?).

Um diese Schritte bezogen auf ein Großunternehmen durchführen zu können, bedarf es im Vorfeld der Bildung einer unternehmensinternen Gruppe, welche den Corporate Branding Prozess von Anfang bis Ende durchführt.

3.1 Bildung eines Branding-Teams

Branding-Teams haben die Aufgabe sich mit den einzelnen Stufen des Corporate-Branding-Prozess detailliert auseinanderzusetzen, ihn einzuleiten, zu koordinieren und mit Informationen zu „füllen“. In Großunternehmen setzen sie sich idealerweise aus der Unternehmensleitung, Repräsentanten jeder Abteilung und einem oder mehreren Betreuern der beauftragten Brandingagentur zusammen.²³

Kleinunternehmen müssen auf den letzten Part, den externen Betreuer, verzichten, da dies in der Regel deren finanzielle Mittel übersteigt. Dennoch können sie ebenfalls, je nach Größe und Struktur, eine effektiv funktionierende Arbeitsgruppe bilden. Einerseits besteht für die Unternehmensleitung die Möglichkeit mit Repräsentanten der Abteilungen, allgemein interessierten Mitarbeitern oder dem Betriebsrat zusammenzuarbeiten. Andererseits ist es je nach Größe denkbar alle Mitarbeiter in die Entwicklung des Brands einzubeziehen. Vor allem bietet sich das in Kleinstunternehmen an.

Ausnahmen bilden Ein- oder Zwei-Mann-Firmen, wie die „Künstleragentur Andrea Stephan“, die den Branding-Prozess allein beschreiten müssen und als einzige unabhängige Meinungsträger auf (potenzielle) Kunden zurückgreifen können.

Für welche Variante sich größere Kleinunternehmen auch entscheiden, die Einbeziehung der Mitarbeiter ist in jedem Fall unumgänglich. Zum einen wird dadurch gefördert, dass sie den Prozess unterstützen und am Ende motiviert sind die neu

23 Holfelder o.J., <http://www.corporate-identity-management.de/seite-21.html>

geschaffene Marke zu leben und glaubhaft nach außen zu tragen. Zum anderen ist die Betrachtung eines Unternehmens allein aus den Augen seiner Leitung einseitig und oft zu wenig kritisch. Mitarbeiter können wahrheitsgetreuere und objektivere Informationen über ein Unternehmen geben.²⁴ Vor allem für das Untersuchen und Definieren des Unternehmenswesens spielt deren Meinung eine große Rolle.

3.2 Wesensanalyse

Das Ziel eines Unternehmens sollte nicht allein darin bestehen, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und besser zu beantworten als die Konkurrenz. Denn eine ansprechende und unverwechselbare Werbestrategie bringt keinen Erfolg, wenn sie nicht auf das Wesen des Unternehmens, seiner Leistung und seinem Verhalten aufbaut. So werden dem Kunden Versprechen suggeriert, die das Unternehmen nicht halten kann. Der Kunde wechselt den Anbieter.

Der Analyseprozess beginnt daher mit der Untersuchung des Kerns der zukünftigen Marke, der Unternehmenskultur. Für diesen Zweck veranstalten und leiten beauftragte Agenturen in Großunternehmen verschiedene Kurse und langwierige „Selbstfindungs“-Prozesse, in denen sich das Branding-Team der Unternehmenskultur bewusst wird.

Für Kleinunternehmen ist eine solche Vorgehensweise ohne externe Hilfe nicht realisierbar. Das System der Stärken-Schwächen-Analyse, welches auch der Wesensfindung großer Unternehmen dient, kann jedoch einen guten Weg darstellen, um sich den Zustand seines Unternehmens ohne fremde Unterstützung zu verdeutlichen.

3.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse

Wie der Name bereits vermuten lässt, werden in der Stärken-Schwächen-Analyse, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens identifiziert. Dies umfasst im Allgemeinen die drei Bereiche – Personal, Finanzen und Produktion bzw. Service²⁵.

Zunächst wird ein Ziel formuliert, an dem sich der Analyse-Prozess orientiert. So wird verhindert, dass Eigenschaften betrachtet werden, welche für die zu untersuchende Problematik gar keine Relevanz besitzen.²⁶ In Bezug auf das Unternehmenswesen besteht das Hauptziel im Beantworten der Fragestellung: „Wer sind wir und was können wir bieten?“.

Das Branding-Team erstellt dahingehend eine Liste mit den größten Stärken und den potenziellen Schwächen des Unternehmens. Zusätzlich zählt es Faktoren auf, die grundsätzlich für den Erfolg eines Unternehmens der gleichen Branche

24 Regentahl 2009, 34

25 Freisen o.J., <http://www.inhousemarketing.de/themen/marketing/die-swot-analyse.html>

26 Freisen o.J., <http://www.inhousemarketing.de/themen/marketing/die-swot-analyse.html>

wichtig sind, aber im eigenen weder als Schwäche noch Stärke zu identifizieren sind. So können versteckte Potenziale sichtbar werden. Orientieren kann es sich dabei an Checklisten aus Internet oder Literatur (Anlage 1)²⁷.

Im Anschluss bewerten alle Mitarbeiter, inwieweit die einzelnen Kategorien auf das Unternehmen zutreffen (Ist-Zustand) bzw. zutreffen sollten (Soll-Zustand). Dies geschieht mit Hilfe eines Skalensystems.²⁸ Die Bewertung umfasst Zahlen von 1 für „trifft gar nicht zu“ bis 6 für „trifft vollkommen zu“. Wichtig ist dabei die gelisteten Eigenschaften als positive Wir-Aussagen zu formulieren, um so eine persönlichere Ansprache zu schaffen und die Beantwortung zu erleichtern.²⁹ Beispielsätze können sein „Bei uns herrscht ein gutes Arbeitsklima“ oder „Wir haben innovative Ideen“.

Am Ende dieser Analyse entsteht ein Selbstbild des Unternehmens, welches so von den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung tatsächlich wahrgenommen wird. Durch die Bewertungen des Ist- und Soll-Zustandes werden Schwächen und Stärken verdeutlicht, woraus das Unternehmen bereits einen gewissen Handlungsbedarf ableiten kann. Dies gilt vor allem im internen Bereich wie vielleicht Mitarbeitermotivation oder -zufriedenheit.

Diese Methode ist für Kleinunternehmen durchaus durchführbar. Ohne fremde Hilfe und eine unabhängige objektive Sichtweise ist sie jedoch nicht einfach zu realisieren. Zudem ist nicht gesichert, dass tatsächlich alle wichtigen Bereiche bewertet wurden und die Ergebnisse korrekt bzw. ausreichend sind um weiter verwendet zu werden. Dennoch schafft die Methode einen guten Überblick über den Status des Unternehmens und kann Anstöße für Veränderungen geben.

3.2.2 Wesensanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Vorstellung des Unternehmens

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ ist ein kleines Dienstleistungsunternehmen in Potsdam, welches Mitte 2009 von Andrea Stephan und Gerd Funke gegründet wurde. Weitere Mitarbeiter hat das Unternehmen nicht. Der Service der Agentur besteht darin, Musiker für Veranstaltungen im Bereich der klassischen Musik zu vermitteln. Zu ihren Kunden zählen daher sowohl Musiker/Sänger als auch Veranstalter.

Bisher haben sie sich einen kleinen aber treuen Kundenkreis aufbauen können, der ihren Service regelmäßig in Anspruch nimmt. Dennoch kann sich das Unternehmen nur knapp finanzieren. Der Kundenstamm ist zu klein, um wirklichen Gewinn verzeichnen zu können. Bisher konnten nur Künstler und Veranstalter für das

27 Kern Business (Hrsg.) o.J., http://careercenter.managertool.ch/content/SWOTAnalyse_Checkliste_511.pdf

28 Klempien 2009, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>

29 Regenthal 2009, 44 f.

Unternehmen gewonnen werden, die aus Bekanntschaften oder früheren Kontakten stammen. Doch diese Reserven sind mittlerweile aufgebraucht.

Der Kontakt zu fremden potentiellen Kunden wurde bisher nur über Flyeraktionen und Zeitungsannoncen gesucht. Dies allerdings weitestgehend erfolglos. Das Unternehmen besitzt kein einheitliches, visuelles Erscheinungsbild, ebenso wenig eine informative und ansprechende Website. Der Aufbau einer Corporate Brand könnte daher eine effektive Lösung für das Problem sein. Ob und inwieweit diese tatsächlich umzusetzen geht, wird in den folgenden Abschnitten untersucht.

Prozess der Wesensanalyse

Da das Unternehmen nur aus zwei Personen besteht, entfiel die Bildung eines Branding-Teams. Andrea Stephan und Gerd Funke durchliefen den Prozess der Markenbildung allein und ohne die Unterstützung einer Branding-Agentur, da dies finanziell nicht möglich war.

Für die Analyse ihres Unternehmenswesens setzten sich die beiden, wie in Abschnitt 3.2.1 beschrieben, zunächst mit den Stärken und Schwächen auseinander. Anhand einer Checkliste (Anlage 1) wurden in drei Brainstorming-Sitzungen Eigenschaften zusammengetragen, die das Unternehmen ausmachen bzw. ausmachen sollten. An dieser Stelle traten jedoch bereits die ersten Probleme auf. So fiel es Frau Stephan und Herrn Funke relativ schwer eine größere Auswahl an unterschiedlichen Eigenschaften zusammenzutragen. Die Checkliste konnte dabei zwar als Orientierung dienen, doch fanden sich „neue“ Ideen immer in bereits formulierten Thesen wieder. Auch nach drei Sitzungen hielt sich die Vielseitigkeit an Ergebnissen in Grenzen.

Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Eigenschaften auf ihr Zutreffen bezüglich der Künstleragentur bewertet, was dieses Mal problemlos und angemessen selbstkritisch durchgeführt wurde. Eine umfassende und detaillierte Betrachtung des Unternehmens ist aufgrund der fehlenden Vielfalt an Eigenschaften jedoch nur eingeschränkt möglich.

Aus den Ergebnissen der Bewertungstabelle (Tabelle 1) wird ersichtlich, dass sich die „Künstleragentur Andrea Stephan“ als kompetentes, leistungsstarkes, und leidenschaftliches Unternehmen sieht. Stärken liegen dabei vor allem im Service. Das Unternehmen arbeitet hochmotiviert bzw. engagiert und ist davon überzeugt seine Aufgaben zur vollen Zufriedenheit seiner Kunden zu erfüllen. Zudem bietet es die Besonderheit, über ein umfassendes Wissen über klassische Musik zu verfügen, wodurch mit zusätzlicher Kompetenz gedient werden kann. Schwächen hingegen liegen, wie bereits angesprochen, im Erscheinungsbild und der Kommunikation des Unternehmens, woraus wiederum eine schlechte wirtschaftliche Lage resultiert. Inwieweit die aufgeführten Eigenschaften tatsächlich Schwächen und Stärken sind, konnte sich jedoch erst nach weiteren Untersuchungen zeigen.

Tabelle 1: Stärken-Schwächen-Analyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Eigenschaften	IST-Zustand	SOLL-Zustand	Eigenschaften	IST-Zustand	SOLL-Zustand
Unsere Agentur ist besonders	4	6	Bei uns herrscht ein gutes Arbeitsklima	6	6
Wir verfügen über sehr gutes Fachwissen	4	6	Unsere Beschäftigtenzahl entspricht der Aufgabenmenge	3	4
Wir besitzen ein umfassendes Wissen über klassische Musik	5	5	Wir haben einen visuell ansprechenden Auftritt	2	6
Klassische Musik ist unsere Leidenschaft	6	6	Wir haben eine gute Werbekommunikation	2	4
Wir arbeiten engagiert	6	6	Wir werden oft von potenziellen Kunden kontaktiert	1	4
Wir arbeiten zuverlässig	4	6	Wir können potenzielle Kunden problemlos von uns überzeugen	2	6
Wir arbeiten motiviert	6	6	Unser Kundenkreis ist ausreichend	1	5
Wir arbeiten schnell	3	4	Unser Kundenkreis wächst stetig	1	3
Unser Angebot an Musikern/Veranstaltern ist vielseitig	2	5	Wir haben einen vielseitigen Kundenkreis	2	5
Wir arbeiten stets zur Zufriedenheit unserer Kunden	6	6	Unsere Einnahmen decken alle entstehenden Kosten sehr gut	2	5
Wir werden als kompetent wahrgenommen	4	6	Wir machen immer mehr Gewinn	1	4
Wir werden als seriös wahrgenommen	4	6	Wir verdienen entsprechend unserer Leistung	2	4
Wir bauen zu Kunden eine angenehme Bindung auf	4	4	Unsere Preise sind unseren Leistungen angemessen	6	6
Unsere Kunden fühlen sich bei uns gut aufgehoben	4	6	Unsere Kunden empfinden unsere Preise als angemessen	3	5

3.3 Konkurrenzanalyse

Ein Unternehmen kennt nun die Grundzüge seines Wesens, kann jedoch nicht einschätzen, an welcher Stelle es dadurch im Wettbewerb steht und ob diese Position reicht um sich gegenüber anderen zu behaupten. Um das zu erfahren kann es seine Eigenschaften mit denen der direkten Konkurrenz vergleichen. Diese muss jedoch zunächst identifiziert werden.

3.3.1 Identifikation der Konkurrenz

Um direkte Wettbewerber ausfindig zu machen betreiben Großunternehmen Marktforschung. Sie lassen von speziellen Agenturen die Kaufentscheidung der eigenen Kunden überprüfen und können so feststellen für welche gleichen oder ähnlichen Leistungen oder Produkte sie sich beim Kauf entscheiden.³⁰

30 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 40

Für Kleinunternehmen ist eine umfassende Marktforschung finanziell nicht möglich und würde sich im Hinblick auf deren kleinen Kundenkreis nicht lohnen. Um Konkurrenten zu identifizieren ist eine eigene persönliche Befragung der Konsumenten zwar denkbar, aber nicht in jedem Fall realistisch. Zum einen ist es schwierig dem Kunden diese Informationen zu entlocken und dabei ehrliche unbeeinflusste Antworten zu erhalten. Zum anderen fühlt er sich schnell in eine unangenehme Lage versetzt, wenn er direkt zur Konkurrenz befragt wird. Das kann wiederum dazu führen, dass sich der Kunde vom Unternehmen abwendet, um solchen Situationen zukünftig aus dem Weg zu gehen.

Eine umfassende Recherche im Internet, im Handelsregister, in bestimmten Verzeichnissen oder auch Informationsmaterial der Wettbewerber, sind für Kleinunternehmen hingegen Möglichkeiten, Konkurrenten ausfindig und einschätzbar zu machen³¹.

3.3.2 Vergleich mit der Konkurrenz

Großunternehmen nutzen für einen Vergleich mit der Konkurrenz erneut unterschiedliche Methoden und Verfahren. Sie beauftragen Forschungsagenturen oder besitzen eigene Abteilungen, die sich mit den Entwicklungen der Wettbewerber beschäftigen. Dies ist aufgrund ihrer breiten Reichweite und ihres riesigen Kundenkreises auch unerlässlich. Doch egal welches Verfahren genutzt wird, alle basieren auf Recherchen, Forschungen oder Befragungen von Kunden bzw. Mitarbeitern der Konkurrenz (z.B. bei Tagungen, Messen, etc.).³² Auch Kleinunternehmen kommen zumindest um Recherchen nicht herum, wenn sie ihre Wettbewerbsposition einschätzen wollen. Befragungen sind, wie zuvor erwähnt, mit Vorsicht zu nutzen.

Da für die Wesensermittlung die Stärken-Schwächen-Analyse vorgestellt wurde, ist es von Vorteil die Konkurrenz ebenfalls mit diesem Prozess in den gleichen Kriterien zu bewerten, um so eine passende Gegenüberstellung zu ermöglichen. In der Kategorie Finanzen ist dies allerdings schwierig, da man an entsprechende Informationen in der Regel nicht herankommt. In Bezug auf Corporate Branding spielt dieser Aspekt jedoch keine ausschlaggebende Rolle. Viel wichtiger ist es sich in den Bereichen Personal und Service vergleichen zu können. Das Hauptziel der Konkurrenzanalyse lautet demnach: „Wie unterscheiden wir uns positiv bzw. negativ von unseren Wettbewerbern?“.

Die Eigenschaften der Stärken-Schwächen-Analyse werden für das Konkurrenzunternehmen ebenfalls in einer Tabelle mit Hilfe einer Skala von 1 bis 6 bewertet.³³ Die Ergebnisse können anschließend denen des eigenen Unternehmens gegen-

31 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 42

32 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 42

33 Klempien 2009, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>

übergestellt werden. Anhand der Differenzen lässt sich im Anschluss erkennen, inwieweit das eigene Unternehmen mit der Konkurrenz auf einer Ebene steht, besser oder schlechter ist. So kann festgestellt werden, wo Defizite herrschen und welche Eigenschaften weiter gestärkt werden können. Veränderungen sollten anschließend davon abhängig gemacht werden, inwieweit diese für den Erfolg des Unternehmens relevant sind. Zunächst unwichtige Schwächen werden erst später behoben. Der Prozess der Konkurrenzanalyse wird im Folgenden noch einmal am Beispiel der Künstleragentur verdeutlicht.

3.3.3 Konkurrenzanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Um die Konkurrenz der „Künstleragentur Andrea Stephan“ zu identifizieren, wurden im Internet die Verzeichnisse „gelbeseiten.de“, „branchenverzeichnis24.de“ und „branchenbuch.meinestadt.de“ durchsucht. Im Raum Potsdam wurde keine Agentur gefunden, die sich ebenfalls auf klassische Musik spezialisiert hat. In Berlin befinden sich hingegen zwei Vertreter – die „Konzertagentur Fenner“ (Anlage 2)³⁴ sowie „Impresariat Simmenauer“ (Anlage 3)³⁵.

Die beiden Künstleragenturen wurden mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Tabelle aus 3.2.2 im direkten Vergleich zur Agentur von Andrea Stephan bewertet (Tabelle 2). Die hierfür genutzten Quellen beruhen allein auf der Optik und dem Inhalt der Agenturenwebsites. Zusätzliche Informationsmaterialien wurden auf Wunsch der „Künstleragentur Andrea Stephan“ nicht angefordert. Kunden konnten nicht befragt werden, da diese nicht bekannt sind, und bereits bestehende Kundenbewertungen im Internet wurden nicht gefunden. Dadurch konnte nur ein geringer Teil der gelisteten Eigenschaften überhaupt bewertet werden.

Tabelle 2: Konkurrenzanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6	Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Wir verfügen über sehr gutes Fachwissen				■	▲		Wir werden als kompetent wahrgenommen				■		▲
Wir besitzen ein umfassendes Wissen über klassische Musik		■		▲	●		Wir werden als seriös wahrgenommen				■		▲
Klassische Musik ist unsere Leidenschaft			■	▲		●	Wir haben einen visuell ansprechenden Auftritt		●		■		▲
Unser Angebot an Musikern/Veranstaltern ist vielseitig		●		■		▲	Wir haben eine gute Werbekommunikation		●		■	▲	

● Künstleragentur Andrea Stephan ▲ Impresariat – Sonia Simmenauer ■ Konzertagentur Fenner

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein schlechtes Erscheinungsbild in Kombination mit einer fast fehlenden Werbekommunikation ein großes Defizit der

³⁴ Fenner o.J., <http://www.konzertagentur-fenner.de/>

³⁵ Simmenauer 2006, <http://impresariat-simmenauer.de/index.php>

Agentur darstellt, da beide Konkurrenten zumindest einen Webauftritt besitzen, der wichtige Informationen bereitstellt und einen ersten Einblick in das Unternehmen ermöglicht. Dieser Nachteil kann für die „Künstleragentur Andrea Stephan“ jedoch zu einem Vorteil werden, wenn sie es schafft, sowohl inhaltlich als auch gestalterisch, mehr Qualität zu präsentieren, als es vor allem von „Impresariat Simmenauer“ kommuniziert wird. Denn beide Konkurrenten schöpfen ihre Möglichkeiten nicht vollkommen aus.

Die Stärken „Leidenschaft zur klassischen Musik“ und „umfassendes Wissen über klassische Musik“ zeichnen die Künstleragentur auch im Vergleich zur Konkurrenz aus. Kommuniziert sie diese entsprechend, kann ein wichtiger Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, da sowohl die „Konzertagentur Fenner“ (Anlage 2)³⁶ als auch „Impresariat Simmenauer“ (Anlage 3)³⁷ ihr Wissen und ihre Leidenschaft zur Klassik auf deren Website wenig bzw. gar nicht hervorheben.

Diese Ergebnisse sind jedoch vorsichtig zu behandeln, da die Einschätzungen allein auf der subjektiven Meinung von Andrea Stephan und Gerd Funke beruhen, die nur von Aussehen und Inhalt der Unternehmenswebsites auf die Qualität der Agenturen geschlossen haben. Inwieweit die Ergebnisse der Realität entsprechen bzw. von (potentiellen) Kunden der Konkurrenten wahrgenommen werden, ist unklar. Das gilt vor allem für die Eigenschaften „Fachwissen“, „Leidenschaft“, „Kompetenz“ und „Seriosität“.

3.4 Wirkungsanalyse

Zu wissen welche Stärken und Schwächen ein Unternehmen hat und inwiefern es sich dadurch von der Konkurrenz unterscheidet ist wichtig, aber nicht ausreichend um im Wettbewerb zu bestehen. Denn Eigenschaften können sich zwar von denen anderer unterscheiden, müssen aber nicht zwangsläufig in den Augen der Konsumenten von Bedeutung sein.

Daher ist es wichtig sowohl die aktuelle Wirkung auf Kunden, als auch deren Wunschvorstellungen gegenüber dem Unternehmen zu erfassen. Erst durch die Kombination beider Ergebnisse und die Einbeziehung der Unternehmenseigenschaften und -unterschiede zur Konkurrenz, kann eine glaubhafte und erfolgreiche Marke entstehen.

3.4.1 Identifikation der Zielgruppe

Bevor Großunternehmen ihre Wirkung untersuchen lassen, wird die für sie attraktivste Zielgruppe identifiziert. Diesen Part übernehmen erneut spezielle Abteilungen oder externe Forschungsagenturen.

36 Fenner o.J., <http://www.konzertagentur-fenner.de/>

37 Simmenauer 2006, <http://impresariat-simmenauer.de/index.php>

Hierfür werden zunächst diejenigen Kundentypen definiert, die das Produkt oder die Leistungen des Unternehmens in Anspruch nehmen können (Tabelle 3). Ihnen werden im Anschluss Nutzenbedürfnisse zugeordnet, welche sie bei dem Erwerb einer solchen Leistung, nach dem Motto: „Was will der Kunde?“, verfolgen. Anschließend wird in einer Umfrage geklärt, welche Kombination aus Typ und Bedürfnis am stärksten verbreitet ist, um später durch gezielte Befragungen derer, weitere Informationen zu erhalten und mit der Ausrichtung auf ein spezielles Bedürfnis die größtmögliche Kundenzahl zu erreichen³⁸. Am Beispiel der Deutschen Bahn wäre es am effektivsten, Privatreisende näher nach ihren Bedürfnissen zu befragen und dabei gezielt auf das Thema „(Niedrig-)Preis“ einzugehen (Tabelle 3).³⁹

Tabelle 3: Zielgruppensegmentierung für die Deutsche Bahn⁴⁰

	Reisezeit-minimierer	Preissensible	Komfort-orientierte
Geschäftsreise	12	12	6
Privatreise	15	33	10
Pendlerservice	4	6	2

Für Kleinunternehmen ist es ebenfalls wichtig zu wissen, wie sich die eigene Zielgruppe zusammensetzt bzw. mit welchen Absichten sie Leistungen in Anspruch nimmt, um konkret auf deren Bedürfnisse eingehen zu können.

Allgemein ist es für Kleinunternehmen jedoch ratsam, sich auf einen (oder zwei) Kundentypen zu spezialisieren. So fühlt sich vor allem dieser Konsument sehr gut aufgehoben und ist geneigter dem Unternehmen treu zu bleiben. Wird jedoch versucht so viele Kundentypen wie möglich anzusprechen, verschwimmt das Gesamtbild des Unternehmens. Leistungen können nur noch mit halber Qualität geboten werden, da kleine Unternehmen nicht die Ressourcen besitzen alle auf einem hohen Niveau zu halten. Sowohl leistungs- als auch preistechnisch können sie dann mit Großunternehmen nicht mithalten und verlieren Kunden. Spezialisiert sich das Unternehmen jedoch auf einen Bereich und kann dabei mit den Leistungen großer Marken mithalten, werden Kunden es einem Großunternehmen wahrscheinlich vorziehen, da es mehr Vertrauen und bessere persönliche Beratung suggeriert.

Die Identifikation der relevanten Zielgruppe ist bei Kleinunternehmen einfacher als bei Großunternehmen, da der Kundenkreis überschaubarer und bereits durch Beobachtung leichter einzuschätzen ist. Daher reicht es aus, diese Informationen in Zusammenhang mit der Wirkungsbefragung einzuholen, welche im Folgenden erläutert wird.

³⁸ Riesenbeck/Perrey 2004, 91 ff.

³⁹ Riesenbeck/Perrey 2004, 93

⁴⁰ Riesenbeck/Perrey 2004, 93

3.4.2 Der „Markendiamant“ nach McKinsey

Bevor die Wahrnehmung eines Unternehmens mit Hilfe von Befragungen untersucht werden kann, müssen alle möglichen Assoziationen, die mit einer Marke verbunden sind, erfasst und strukturiert werden, um diese anschließend bewerten lassen zu können. Hierfür gibt es zahlreiche Ansätze, wie der „Markenidentitätsansatz“ von Esch, der „Identitätsansatz“ von Meffert und Burmann, sowie das „Markenidentitätsprisma“ von Kapferer⁴¹. Sie alle haben gemeinsam, dass sie eine „Hierarchie aufbauen, in der zwischen Merkmalen, Nutzenvorstellungen und sich daraus ergebenden Einstellungen bzw. Assoziationen unterschieden wird“⁴².

Als einer der weitverbreitetsten Ansätze wird an dieser Stelle der „Markendiamant“ von McKinsey vorgestellt (Abbildung 1). Die Identität eines Unternehmens lässt sich hierbei in vier Quadranten unterteilen, welche den Markenattributen „Emotionaler bzw. Rationaler Nutzen“ und „Intangible bzw. Tangible Assoziationen“ entsprechen.⁴³

Abbildung 1: Der „Markendiamant“ nach McKinsey⁴⁴



- **Tangible Markenattribute...**

... sind das, was an einem Unternehmen sinnlich wahrnehmbar ist und das Vorstellungsbild des Kunden zuerst prägt. Gemeint sind physisch-funktionale Eigenschaften, sowie der Auftritt des Unternehmens über Werbung oder Promotion. *Bsp: Der Cowboy von Marlboro*

41 Riesenbeck/Perrey 2004, 93

42 Riesenbeck/Perrey 2004, 93

43 Riesenbeck/Perrey 2004, 94 f.

44 Riesenbeck/Perrey 2004, 93

- **Intangible Markenattribute...**

... bezeichnen Merkmale, die mit der Herkunft, der Persönlichkeit und dem Image einer Marke zu tun haben. Sie bauen auf den tangiblen Attributen auf.

Bsp: Der Cowboy von Marlboro wird mit Freiheit und Abenteuer verbunden.

- **Rationaler Nutzen...**

... umfasst alle Nutzenbestandteile, die sich in den Produkten bzw. Leistungen, den Geschäftsprozessen und der Beziehung der Kunden zur Marke bzw. zum Anbieter äußern. Dabei steht der rationale Nutzen im unmittelbaren Bezug zu tangiblen Markenattributen.

Bsp: Ein Hochgeschwindigkeitszug fördert die Reisezeitverkürzung.

- **Emotionaler Nutzen...**

... entsteht, wenn Marken der Selbstdarstellung (Imagetransfer) oder der Selbstverwirklichung des Kunden dienen.

Das Branding-Team erfasst anhand dieser vier Dimensionen alle (potenziell) relevanten Markenassoziationen. In der Regel sind es 20 bis 50. Vor allem der emotionale Nutzen ist dabei wichtig, da er für die Kaufentscheidung oft am stärksten wiegt. In Großunternehmen wird hierfür erneut Marktforschung betrieben.⁴⁵

Kleinunternehmen können sich ebenfalls an dem Markendiamanten von McKinsey orientieren. Für sie ist es jedoch schwieriger einzelne Assoziationen zu finden und richtig zuzuordnen. Zum einen können sie zur Unterstützung keine Marktforschungsagentur beauftragen und zum anderen fehlt ihnen erneut die Hilfe einer Brandingagentur, die immer wieder neue Anregungen gibt. Aber sie haben die Möglichkeit Beschwerden oder Komplimente von Kunden einzubeziehen oder direkte Befragungen mit ihnen durchzuführen.

Stehen bei Großunternehmen die Dimensionen fest, werden sie mit Hilfe von Befragungen der (potenziellen) Kunden bewertet. Gleichzeitig lassen Großunternehmen das Image des Konkurrenten untersuchen, um es mit dem der eigenen Marke vergleichen zu können. Zusätzlich werden die Wünsche der Kunden bezüglich eines solchen Produkts bzw. einer solchen Leistung erfragt, unabhängig vom Unternehmen und seiner Konkurrenz. Als Resultat erhält man einen Ideal-Zustand, von dem einzelne Facetten für die eigene Marke angepeilt werden können.⁴⁶

Kleinunternehmen können nach dem gleichen Prinzip verfahren. Einzig der Vergleich der eigenen Marke mit der konkurrierenden ist über persönliche Kundenbefragung heikel. Kunden können eine solche Situation als unangenehm empfinden,

⁴⁵ Riesenbeck/Perrey 2004, 95

⁴⁶ Riesenbeck/Perrey 2004, 95

vor allem wenn diese keine eindeutige Meinung zum Unternehmen haben. Schnell sind Antworten dann nicht mehr wahrheitsgetreu, da keine direkte Kritik geübt werden möchte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Wirkungsanalyse genau drei Ziele verfolgt. Erstens zeigt sie warum potentielle Kunden überhaupt die Dienste einer bestimmten Unternehmensart in Anspruch nehmen möchten bzw. welchen Hauptnutzen sie damit verbinden. Zweitens kann untersucht werden, inwieweit diese Nutzenbedürfnisse auch auf das eigene Unternehmen zutreffen. Woraus sich drittens in einer Gegenüberstellung der beiden Untersuchungen feststellen lässt, auf welche Hauptbedürfnisse das Unternehmen reagieren muss, um die Mehrzahl der potentiellen Kunden zu erreichen.

3.4.3 Wirkungsanalyse der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Um diese drei Informationsbereiche auch für die „Künstleragentur Andrea Stephan“ einzuholen, wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt, wobei zusätzlich die Werbewirkung untersucht wurde.

Fragenblock I: Leistung und Auftreten

Zunächst wurden Eigenschaften zusammengetragen, die mit der Leistung und Wirkung einer Künstleragentur verbunden werden können. Bei diesem Prozess orientierte sich die Agentur am Schema des Markendiamanten. Für die Kategorien „rationaler Nutzen“ und „tangible Assoziationen“ wurden einige Eigenschaften gefunden, wie z.B. „freundliches Auftreten“ oder „ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis“ (Tabelle 4). In den beiden anderen Bereichen fiel es der Agentur jedoch schwerer. Für den „Emotionalen Nutzen“ konnten nur die Eigenschaften „Vertrauen“ und „Zuverlässigkeit“ gelistet werden. Als intangible Assoziation wurden ausschließlich „Moderne“ sowie „Elegante Wirkung“ aufgeführt.

Zusätzlich bezog die Künstleragentur die Eigenschaften aus der Stärken-Schwächen-Analyse ein, um das Selbstbild des Unternehmens, mit dem Fremdbild der Kunden vergleichen zu können. Im Fragebogen wurden diese neutral formuliert, um eine positive oder negative Beeinflussung der Befragten zu vermeiden.

Im Anschluss wurde der Fragebogen zwölf bereits bestehenden Kunden (neun Musiker und drei Veranstalter) vorgelegt, die mit Hilfe einer Skala von 1 bis 6 bewerten sollten, inwieweit diese Eigenschaften für eine Künstleragentur wichtig sind und in welchem Maß diese von der „Künstleragentur Andrea Stephan“ verkörpert werden (Tabelle 4).

Tabelle 4: Ergebnisse Fragenblock I – Leistung und Auftreten

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Eigenschaften in Bezug auf die Leistungen einer Künstleragentur?
Bitte bewerten Sie auf einer Skala von „1 = überhaupt nicht wichtig“ bis „6 = sehr wichtig“.

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Erfahrungen im Bereich Künstlervermittlung (Fachwissen)					5	7
Erfahrungen im Bereich klassischer Musik (z.B. selbst aktiver Musiker)	3	6	2	1		
Wissen über klassische Musik		2	5	4	1	
Leidenschaft zur klassischen Musik				1	5	6
Spürbare Motivation			1	8	3	
Kompetentes Auftreten				1	9	2
Seriöses Auftreten		1	4	6	1	
Freundliches Auftreten					2	10
Vertrauen gegenüber dem Dienstleister					1	11
Engagiertes Arbeiten				1	4	7
Zuverlässigkeit					1	11
Schnelle Vermittlung		1	2	6	3	
Vielseitigkeit an Vermittlungsmöglichkeiten (Veranstaltungen/Musiker)					3	9
Preiswerte Konditionen	1	3	5	2	1	
Preise entsprechen den erbrachten Leistungen				1	5	6
Visuell ansprechender Firmenauftritt (Logo, Briefpapier, ...)		2	6	4		
Moderne Wirkung				3	4	5
Elegante Wirkung			1	2	5	4

Bitte beurteilen Sie nun von „1 = trifft überhaupt nicht zu“ bis „6 = trifft vollkommen zu“, inwieweit die aufgeführten Eigenschaften auf die „Künstleragentur Andrea Stephan“ zutreffen.

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Erfahrungen im Bereich Künstlervermittlung (Fachwissen)		2	5	5		
Erfahrungen im Bereich klassischer Musik (z.B. selbst aktiver Musiker)		5	7			
Wissen über klassische Musik				4	8	
Leidenschaft zur klassischen Musik					5	7
Spürbare Motivation				1	2	9
Kompetentes Auftreten					5	7
Seriöses Auftreten				2	8	2
Freundliches Auftreten						12
Vertrauen gegenüber dem Dienstleister					2	10
Engagiertes Arbeiten					4	8
Zuverlässigkeit					2	10
Schnelle Vermittlung		1	5	5	1	
Vielseitigkeit an Vermittlungsmöglichkeiten (Veranstaltungen/Musiker)		1	7	4		
Preiswerte Konditionen			3	5	4	
Preise entsprechen den erbrachten Leistungen					6	6
Visuell ansprechender Firmenauftritt (Logo, Briefpapier, ...)	2	6	4			
Moderne Wirkung	3	7	2			
Elegante Wirkung	5	5	2			

Ergebnisse

Das Ergebnis der Befragung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Leistung und das Auftreten der Agentur wird von den Kunden durchweg positiv bewertet. Deren Beurteilung stimmt dabei sehr gut mit der Selbsteinschätzung der Agentur aus Abschnitt 3.2.2 überein.

So ist es den Kunden sehr wichtig, dass eine Künstleragentur Leidenschaft für klassische Musik empfindet. Konkretes Wissen zu diesem Thema ist dabei zweitrangig. Die Künstleragentur bringt beides in einem hohen Maße mit, was auch von den Kunden so empfunden wird. Ebenfalls viel Wert legen sie auf Erfahrungen in der Künstlervermittlung, welche die „Künstleragentur Andrea Stephan“ jedoch noch nicht ganz vorweisen kann.

Des Weiteren sind ihnen ein freundliches und kompetentes Auftreten, sowie eine gute Vertrauensbasis zwischen Dienstleister und Kunde am wichtigsten. Alle drei Kriterien erfüllt die Künstleragentur sehr gut, wie es die Beurteilungen zeigen. Zudem erhielt sie gute Bewertungen in den Eigenschaften „Spürbare Motivation“ und „Seriöses Auftreten“. Auch hier decken sich Selbst- und Fremdeinschätzung gut.

Im Bereich „Leistung“ erachten Kunden vor allem „Zuverlässigkeit“ und „Engagement“ als sehr wichtig. In Bezug auf die Agentur werden diese Eigenschaften ebenfalls sehr positiv bewertet. Zudem spielt „Vielseitigkeit an Vermittlungsmöglichkeiten“ eine große Rolle beim Kunden, womit die Agentur allerdings noch nicht dienen kann. Weiterhin wird auf ein ausgeglichenes „PreisLeistungsverhältnis“ Wert gelegt. Dass die Preise niedrig sind, spielt weniger eine Rolle. Mit denen der Künstleragentur sind die Kunden zufrieden. An dieser Stelle hatte sich die Agentur schlechter eingeschätzt.

Das visuelle Erscheinungsbild wird als eher unwichtig erachtet, aber dennoch in Bezug auf die Künstleragentur als unzureichend eingeschätzt. Gefallen würde dem Kunden sowohl ein modernes als auch elegantes visuelles Auftreten. Beides wird in Bezug auf die Künstleragentur jedoch nicht wahrgenommen.

Fragenblock II: Werbewirkung

Um zusätzlich die Werbewirkung untersuchen zu können, wurde dem ersten Fragebogen ein zweiter beigelegt (Tabelle 5). Der Kunde sollte darin bewerten inwieweit die bisher einzige Werbemaßnahme des Unternehmens – ein Flyer (Anlage 4) – anspricht, informiert, neugierig macht oder gar zum Kontaktieren bewegt. Hierfür sollte er den Flyer genau betrachten und durchlesen, bevor er zur Beantwortung des zweiten Fragebogens übergang.

Tabelle 5: Ergebnisse Fragenblock II – Werbewirkung

Bitte schauen Sie sich den beigefügten Flyer genau an, bevor Sie sich diesem Fragebogen widmen. Beurteilen Sie im Anschluss von „1 = trifft überhaupt nicht zu“ bis „6 = trifft vollkommen zu“, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr momentanes Empfinden zutreffen. Wir bedanken uns vielmals für Ihre Unterstützung!

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Spricht Sie die Gestaltung des Flyers an?	2	7	2	1		
Würden Sie sich den Flyer näher anschauen, wenn Sie ihn in die Hand bekommen würden?	3	1	4	2	2	
Fühlen Sie sich durch den Flyer gut informiert?				1	7	4
Würden Sie, nachdem Sie den Flyer gelesen haben, die „Künstleragentur Andrea Stephan“ kontaktieren wollen?	4	6	2			
Würden Sie, nachdem Sie den Flyer gelesen haben, darüber nachdenken die „Künstleragentur Andrea Stephan“ zu kontaktieren?		5	5	2		
Würden Sie, bevor sie die „Künstleragentur Andrea Stephan“ möglicherweise kontaktieren, weitere Informationen einholen wollen?	2	2	3	4	1	
Würden Sie eine Broschüre anfordern wollen, um weitere Informationen zu erhalten?	6	4	2			
Würden Sie die Website der Agentur besuchen wollen, um weitere Informationen zu erhalten?			1	5	6	
Würden Sie anderen, nachdem Sie den Flyer gelesen haben, von der „Künstleragentur Andrea Stephan“ erzählen?	4	6	2			

Ergebnisse

Die Bewertungen des zweiten Fragebogens zeigen deutlich, dass der Flyer in keinster Weise seinen Zweck erfüllt. Nur vier der Befragten würden ihn sich näher anschauen. Nur zwei würden möglicherweise darüber nachdenken die Agentur zu kontaktieren. Fünf Personen wären erst nach weiteren Informationen dazu bereit und würden sich diese, wenn überhaupt, aus dem Internet holen. Eine schlechte Voraussetzung, da das Unternehmen keine Website besitzt. Eine Broschüre würden nur zwei Kunden anfordern wollen. Einzig positiv ist, dass der Inhalt des Flyers als informativ angesehen wird.

Schlussfolgerung Fragenblock I & II

Im Bereich der Werbekommunikation besteht für die Künstleragentur ein akuter Nachholbedarf. Leistung und Auftreten sind hingegen so gut, dass keine Veränderungen nötig sind. Die Ergebnisse aus Fragebogen I und II müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da eine Befragung von zwölf Kunden, von denen nur drei Veranstalter sind, keine repräsentativen Daten liefern kann, die auf die Allgemeinheit übertragbar sind. Zudem waren die Befragten keine Fremden und hatten bereits eine Beziehung zur Agentur aufgebaut, was zu einer Verfälschung der Ergebnisse geführt haben kann. Dieser Gedanke liegt nahe, da nicht alle Kunden von Anfang an

freiwillig und mit gutem Gefühl an der Befragung teilgenommen haben. Es ist daher möglich, dass nicht immer wahrheitsgetreu geantwortet wurde, um die Agentur nicht zu verprellen. Ebenfalls möglich ist, dass das Verhältnis zu einigen Kunden bereits so gut ist, dass keine negativen Meinungen mehr möglich sind. Beide Fälle hätten dann eine positive Verfälschung der Ergebnisse zur Folge.

3.5 Zwischenzusammenfassung

Die Wesens-, Konkurrenz- und Wirkungsanalysen sind von Kleinunternehmen zwar grundsätzlich umsetzbar, ohne unabhängige Berater jedoch schwierig. Zudem besteht die Gefahr nicht alle relevanten Faktoren zu betrachten und Ergebnisse zu erhalten, die nicht korrekt oder zu wenig aussagekräftig sind um weiter verwendet zu werden.

Am Beispiel der „Künstleragentur Andrea Stephan“ wurden diese Risiken mehrmals deutlich. Bei der Wesensanalyse hatte das Unternehmen Probleme vielseitige Eigenschaften für die Stärken-Schwächen-Analyse zusammenzutragen, was wiederum zu einem eingeschränkten Selbstbild führte. Auch eine realistische und kritische Selbsteinschätzung kann für Unternehmen ein Problem darstellen. Im Fall der Künstleragentur war dies allerdings nicht so.

Die Konkurrenzanalyse ist ebenfalls schwierig umzusetzen und liefert außerdem wenig nutzbare Ergebnisse, da konkrete und brauchbare Informationen selten zur Verfügung stehen. Nur das Internet und Informationsmaterial der Konkurrenten dienen als Quelle. Der Vergleich mit der Konkurrenz geschieht somit allein auf Basis von Spekulationen und subjektiven Beobachtungen, da auch Kundenbefragungen schwer durchzuführen sind. Das traf auch auf die Künstleragentur zu.

Die Wirkungsanalyse lässt sich wiederum gut in kleinen Firmen umsetzen. Nur müssen gewisse Faktoren, wie die Art der Durchführung oder Formulierung der Fragen, beachtet werden, um korrekte Ergebnisse zu erhalten. Wie am Beispiel der Künstleragentur zu sehen, können diese schnell manipuliert werden. So waren die Befragten bereits Kunden der Agentur und in ihren Antworten nicht unbeeinflusst.

Alles in allem erhält ein Kleinunternehmen durch die einzelnen Analyse-Verfahren dennoch einen wichtigen Überblick über den aktuellen Entwicklungsstand gegenüber der Konkurrenz, den Kunden und sich selbst. Auch bei wenigen Informationen oder Anstößen besteht die Möglichkeit, nötige Veränderungen ableiten zu können und dadurch wichtige Erfolge zu verzeichnen. So wurde der „Künstleragentur Andrea Stephan“ beispielsweise bewusst, dass ihre bisherige Werbewirkung sowie ihr altes Erscheinungsbild den Geschmack der Kunden in keinsten Weise trifft. Eine Änderung dieses Zustands kann daher bewirken, dass potenzielle Musiker zumindest auf das Unternehmen aufmerksam werden.

4 Zielsetzung – Positionierung der Marke

Aus den Analyse-Ergebnissen des Unternehmens, seiner Wirkung, sowie seiner Stellung zur Konkurrenz, kann nun abgeleitet werden, welche Position es zukünftig gegenüber der Konkurrenz einnehmen wird um einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Dabei wird festgelegt welchen Kundennutzen es verkörpern muss, um sich im Bewusstsein des Konsumenten als Marke zu profilieren. Erst dann können konkrete Maßnahmen und Strategien entwickelt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.

4.1 Markenpositionierung

Grundsätzlich gibt es laut Porter (1999) drei Möglichkeiten ein Unternehmen zu positionieren: durch Differenzierung, Kostenführerschaft und Konzentration auf Schwerpunkte.⁴⁷

Bei der Differenzierung weisen Marken Merkmale auf, die sie von Wettbewerbern unterscheiden, aber dennoch für Kunden relevant sind. Beispiele für Differenzierung sind Design, Kundendienst, Technologie oder Kundenbindungsmaßnahmen. Bei der Kostenführerschaft übernimmt das Unternehmen die Position des kostengünstigsten Anbieters innerhalb einer Branche. Möglich ist das beispielsweise durch preiswerte Produktionsfaktoren oder kostengünstigeres Produkt-Design. Mit der Konzentration auf Schwerpunkte wird versucht durch eine spezielle Ausrichtung des Unternehmens Vorteile innerhalb eines begrenzten Wettbewerbsfeldes zu schaffen. Denkbar sind hierfür überlegene Leistungen (Differenzierungsschwerpunkt) oder die Gewinnung von Kostenvorteilen innerhalb eines kleinen Wirkungsbereiches (Kostenschwerpunkt).⁴⁸

Für Großunternehmen sind alle drei Varianten relevant und damit Optionen der Vorteilsschaffung. Kleinunternehmen können hingegen nur zwischen Differenzierung und Schwerpunktkonzentration entscheiden. Da sich die Kostenführerschaft auf eine gesamte Branche bezieht und Kleinunternehmen im Kampf der Niedrigpreise nicht gewinnbringend gegen Großunternehmen und Ketten ankommen können.

Für welche Variante sich ein Unternehmen auch entscheidet, wichtig ist zu beachten, dass es immer wichtiger wird, unbewusste und dadurch unausgesprochene Kundenwünsche zu erkennen und mit Marketingmaßnahmen anzusprechen. Es reicht nicht mehr aus, vorhandene Merkmale besser umzusetzen als der Konkurrent. Es müssen neue eigene „Märkte“ bzw. Merkmale gefunden und beworben werden, um einen wahren Wettbewerbsvorteil zu schaffen.⁴⁹ Das macht den Erfolg großer Firmen aus und kann demnach für kleine nicht weniger sinnvoll sein.

47 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 89

48 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 89

49 Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 178-179

4.1.1 Das Finden der richtigen Position

Um eine geeignete Positionierung für ein Unternehmen zu finden, müssen die folgenden vier Fragen beantwortet werden.⁵⁰

- Welche Kern- und Randzielgruppen sollen angesprochen werden?
Welche Individuen beeinflussen die Kaufentscheidung dieser Kunden (Familie, Freunde, Internet-Foren, ...)?
- Welche Bedürfnisse, Probleme, Wünsche, Forderungen der Konsumenten sollen mit welcher Stärke angesprochen werden?
Großunternehmen unterscheiden hierbei in Grund-, Zusatz- und Nebenbedürfnisse vor und nach dem Kauf.
- Mit welchen Kern- und Zusatzleistungen bzw. -werten lassen sich die Bedürfnisse der jeweiligen Kundentypen befriedigen?
- Welche Positionen gegenüber der Konkurrenz sollen die Leistungen in den Augen der Kunden bezüglich Qualität, Preis, Image, Innovation und Flexibilität einnehmen?

Aus den jeweiligen Antworten ergibt sich im Anschluss die Markenposition des Unternehmens. Auch die „Künstleragentur Andrea Stephan“ hat sich diesen Fragen gestellt. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse kurz erläutert.

4.1.2 Markenpositionierung der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Zunächst definierte die Künstleragentur ihre Kernzielgruppe und legte fest, dass mit der neuen Unternehmensmarke Musiker, Sänger und Veranstalter jeden Alters sowie Geschlechts aus dem Bereich der klassischen Musik angesprochen werden sollen. Zur Randzielgruppe werden Freunde der Künstler, die im selben Genre tätig sind, gezählt. Diese sollen allein über positive Mundpropaganda erreicht werden. Doch auch Privatpersonen, die für ein Familienfest oder eine Firmenfeier musikalische Unterhaltung suchen, zählen unschwellig zur Zielgruppe.

Die Bedürfnisse der Zielgruppen wurden in Abschnitt 3.4.3 untersucht. Die Wirkungsanalyse hat dabei ergeben, dass Musiker und Veranstalter aus dem Genre der Klassik am meisten Wert auf eine geteilte Leidenschaft und Kompetenz bei der Arbeit legen. Ebenso wichtig ist es für sie eine gute vertrauensvolle Beziehung zum Dienstleister aufbauen zu können. Doch auch ein vielseitiges Angebotsspektrum spielt eine wesentliche Rolle.

Mit Letzterem kann die Agentur noch nicht dienen. Daher will sie sich auf die Kommunikation der anderen drei Bedürfnisse konzentrieren, die sie bereits bestens

⁵⁰ Tomczak/Kuß/Reinecke 2009, 170 ff.

bedient, wie die Untersuchungen aus Abschnitt 3.4.3 gezeigt haben. Besonders möchte die Agentur auf den emotionalen Kundennutzen „Vertrauen“ Wert legen. Gerade in den unsicheren Zeiten der Wirtschaftskrise ist dieser Aspekt für den Kunden besonders wichtig und kann ausschlaggebend für dessen Treue gegenüber der Marke sein. Um diese Kundenbindung zu erreichen, soll „Vertrauen“ mit dem emotionalen Nutzen „Leidenschaft zur klassischen Musik“ untermauert werden. Dies ist eine wichtige Gemeinsamkeit zwischen Kunde und Dienstleister und schafft von Anfang an eine Beziehungsbasis, die über das Geschäftliche hinausgeht. Als rationaler Nutzen soll zusätzlich Kompetenz kommuniziert und gelebt werden, um die Zufriedenheit des Kunden als wichtigen Vertrauenspunkt zu gewährleisten.

Von der Konkurrenz aus Abschnitt 3.3.3 kann sich das Unternehmen durch das Kommunizieren von Vertrauen und Leidenschaft abheben. Kompetenz und Wissen über klassische Musik verkörpern beide Agenturen auf ihren Websites sehr gut. Leidenschaft oder Vertrauen (Sicherheit) werden weniger suggeriert. Um sich zusätzlich abzuheben und junge sowie ältere Kunden gleichermaßen anzusprechen, soll das neue Erscheinungsbild, neben den beiden genannten Aspekten, auch eine ansprechende Kombination aus Moderne und Eleganz vermitteln. Die „Konzertagentur Fenner“ erscheint in einem älteren, fast altmodischen Look. „Impresariat Simmenauer“ konzentriert sich hingegen auf einen modernen Auftritt.

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ versucht demnach durch Konzentration auf einen Schwerpunkt – Differenzierungsschwerpunkt – einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Hierfür ist zunächst die Definition der Markenpersönlichkeit nötig.

4.2 Markenpersönlichkeit

Die Markenpersönlichkeit ergibt sich aus der Markenpositionierung. In ihr werden alle emotionalen und rationalen Werte definiert, mit denen eine Marke vom Kunden letztendlich wahrgenommen werden soll. Erst wenn dieser Punkt erreicht ist, ist die Marke auf ihrer angestrebten Position im Wettbewerb angekommen.

4.2.1 Das „Personality Profile“ von Lux

Das „Personality Profile“-System von Lux (1986) (Abbildung 2) stellt eine gute Möglichkeit dar, die Persönlichkeit der eigenen Marke betrachten und formulieren zu können, ohne wichtige Aspekte zu vergessen. Das Verfahren beruht auf den Persönlichkeitsstudien von Guildford (1954), wonach es 7 Charaktereigenschaften gibt, mit denen ein Mensch beschrieben werden kann.⁵¹

In jeder dieser einzelnen Kategorien können im Branding-Team alle starken Eigenschaften zusammengetragen werden, welche das Unternehmen derzeit aus-

51 Riel/Fombrun 2007, 84

machen und in Zukunft ausmachen sollen.⁵² Dabei müssen sie stets auf ein zuvor festgelegtes Ziel ausgerichtet werden. In dieser Arbeit ist es das Erreichen eines deutlichen Wettbewerbsvorteils, durch eine gegenüber dem Konkurrenten differenzierte Markenwirkung beim Kunden.

Die gesammelten Eigenschaften werden am Ende in ihrer Bedeutung und Relevanz abgewogen, um maximal drei der wichtigsten Eigenschaften für die jeweilige Kategorie zu finden. Im Anschluss kann aus diesen Informationen das Leitbild der Marke entwickelt werden.

Abbildung 2: Kernkategorien des „Personality Profiles“ nach Lux (1986)⁵³



52 Riel/Fombrun 2007, 84

53 Riel/Fombrun 2007, 84

4.2.2 Markenpersönlichkeit der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Anhand des Personality Profiles von Lux konnte auch die Agentur ihre neue Markenpersönlichkeit formulieren, was ihr sehr einfach fiel.

Kernkompetenz der Agentur ist die Leidenschaft der Kunden zu teilen und so ein Vertrauensverhältnis, sowie besseres Verständnis und umfassendere Beratung bieten zu können als die Konkurrenz. Die Einstellung des Unternehmens konzentriert sich auf eine zuverlässige und damit zufriedenstellende Leistung. Der Aufbau bleibt nach wie vor ein Zwei-Mann-geführtes-Unternehmen in Potsdam. Das Unternehmen wird wie bisher mit einem seriösen, freundlichen und offenen Naturell erscheinen. Als Erbe soll es die gute Qualität aller Leistungen beibehalten. Ziel wird es sein, eine Vergrößerung des Kundenkreises herbeizuführen, was auf dem Bedürfnis einer stetigen Gewinnsteigerung basiert.

Im nächsten Schritt wird das Markenleitbild – eine Art Wegweiser zur Markenpersönlichkeit – definiert.

4.3 Markenleitbild

Das Leitbild einer Marke gibt allen Beteiligten „Orientierung [...] wohin das Unternehmen gehen wird, und welches Image es nach außen“⁵⁴ tragen soll. Es beinhaltet Informationen über Werte, Eigenschaften, Kompetenzen, Tätigkeiten, Motive, Visionen und Zustände des Unternehmens. Weiterhin legt es die Grundsteine für das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte, sowie für alle Entscheidungen und Kommunikationsmaßnahmen nach innen und außen⁵⁵.

In Großunternehmen ist die Entwicklung eines Leitbildes recht langwierig. Einen allgemeingültigen Weg gibt es nicht. Großunternehmen setzen sich mit ihren externen Beratern zusammen, um gemeinsam konkrete Grundsätze des Leitbildes zu formulieren. Kleinunternehmen müssen dies im Alleingang tun. Die Vorgehensweise kann jedoch gleichermaßen vollzogen werden.

4.3.1 Leitidee

Zunächst wird im Branding-Team eine Leitidee entwickelt. Sie beschreibt kurz den „Sinn“ des Unternehmens und seiner neuen Persönlichkeit. Warum soll es in diese Richtung gehen? Auf welche Umstände bzw. Probleme wird damit reagiert? Und wie tragen wir so zu deren Lösung bei?⁵⁶ Es ist wichtig dieses Zwischenziel zu formulieren, um zu verhindern „verwässerte“ Leitsätze zu entwickeln mit denen man vom Gesamtziel – der neuen Persönlichkeit – abkommen würde.

54 Regenthal 2009, 56 ff.

55 Regenthal 2009, 56 ff.

56 Herbst 2003, http://www.ideereich.de/DieterHerbst/downloads/CI_Elemente.pdf

4.3.2 Leitsätze

Aufbauend auf der Leitidee werden in den Leitsätzen Kernaussagen zu grundlegenden Werten, Zielen und Erfolgskriterien des Unternehmens, sowie dessen Leistungsfähigkeit, Kompetenz und Wettbewerbsvorteil getroffen. Sie bestimmen die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen, wie seinen Mitarbeitern, Kunden oder Aktionären.⁵⁷

Zunächst arbeitet das Unternehmen einen gewissen Fragenkatalog ab, wie in (Anlage 5) zu sehen ist. Die einzelnen Antworten werden im Anschluss auf ihre Wahrheit, Vollständigkeit, Verständlichkeit und Umsetzbarkeit überprüft. Dabei sollte stets nach innen und außen gedacht werden.⁵⁸

Im nächsten Schritt werden diese auf ca. zehn Sätze gekürzt, welche aktiv, positiv, einfach und verständlich als Wir-Thesen formuliert werden. Für jeden einzelnen Leitsatz werden Verhaltensweisen genannt, welche nicht mehr oder überhaupt niemals in Bezug auf die jeweilige Richtlinie passieren dürfen. So lässt sich im nächsten Schritt einfacher festlegen mit welchen Maßnahmen, Konzepten, Projekten oder Verhalten man genau das erreichen bzw. vermeiden kann. Zuletzt können noch Hindernisse und Schwierigkeiten formuliert werden, auf die man während der Umsetzung der Leitsätze stoßen könnte.⁵⁹

Aus dieser Tabelle wird nun ein über alles stehendes Unternehmensleitbild formuliert. Dies besteht idealerweise aus drei bis fünf prägnanten Hauptgrundsätzen, da sie so schnell verinnerlicht und umgesetzt werden können. Am Ende muss das Leitbild keine komplett neuen Sichtweisen, Ziele oder Grundsätze aufweisen. Doch bietet es den Vorteil Gedanken, Entwicklungen und konkrete Ergebnisse greifbar, nachvollziehbar und umsetzbar zu machen.⁶⁰

Am Ende umrahmen Großunternehmen diese Leitsätze meist mit einem kurzen Slogan, welcher die gesamte neue Persönlichkeit noch einmal zusammenfasst.⁶¹

4.3.3 Markenleitbild der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Leitidee

Hauptziel der Agentur ist es, mehr Kunden von sich zu überzeugen und so den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Erreicht werden soll dies, indem sie sich auf die Werte „Vertrauen“, „Leidenschaft“ und „Kompetenz“ konzentriert. Diese Eigenschaften gehen auf das Bedürfnis des Kunden nach Sicherheit ein, was in Zeiten der Wirtschaftskrise von besonderer Bedeutung ist.

57 Herbst 2003, http://www.ideereich.de/DieterHerbst/downloads/CI_Elemente.pdf

58 Regenthal 2009, 60

59 Regenthal 2009, 60

60 Regenthal 2009, 60

61 Regenthal 2009, 60

Zudem können die beiden direkten Konkurrenten „Fenner“ und „Simmenauer“ aus Abschnitt 3.3.3 diese Assoziationen mit Hilfe ihrer Webauftritte nur wenig wecken. Informationen über Musiker, aktuelle Projekte und Neuigkeiten werden weniger auf einer emotionalen bzw. persönlichen Basis gegeben, als vielmehr einer geschäftlichen. Eine Einschätzung des Unternehmens und der Aufbau einer persönlichen Bindung wird so erschwert. Die Künstleragentur möchte daher „menschliche“ Züge vermitteln, indem sie in der Kommunikation auf Emotionen Wert legt.

Leitsätze

Aus der Leitidee entwickelte die Künstleragentur vier Grundsätze, nach der sich jede zukünftige Handlung bzw. Entscheidung richten muss, um die gewünschte Markenposition zu erreichen. Die beschriebene Vorgehensweise aus Abschnitt 4.3.2 diene als Orientierung.

- **„Das Vertrauen des Kunden ist unser Ziel“**
Aus diesem Grund treten wir ihm freundlich, zuvorkommend und vor allem offen gegenüber. Unsere Leistung ist weiterhin geprägt von Kompetenz, Zuverlässigkeit, guter Beratung, sowie angemessenen Preisen, um dem Kunden in Zeiten der Wirtschaftskrise Sicherheit zu bieten und Vertrauen zu schaffen.
- **„Wir verkörpern Leidenschaft zu klassischer, sowie modern-klassischer Musik und heben uns so von Konkurrenten entscheidend ab.“**
Unser Erscheinungsbild wird nicht mehr willkürlich zusammengestellt, sondern hält sich ab sofort an die Richtlinien des Brand Designs, welches diese Wirkung kommuniziert. Wir aktualisieren unser Wissen über klassische Musik regelmäßig, um Leidenschaft nicht nur zu kommunizieren, sondern auch weiterhin zu leben.
- **„Unsere Leistung steht für Qualität und Sicherheit!“**
Wir erledigen unsere Aufgaben wie bisher mit größter Leidenschaft, Kompetenz und Zuverlässigkeit, um stets zur Zufriedenheit des Kunden zu arbeiten, ihm Sicherheit zu geben und sein Vertrauen zu gewinnen. Diesbezüglich versprechen wir unsere Preise stets entsprechend unserer Leistung festzulegen.
- **„Wir gewinnen neue Kunden und steigern unseren Umsatz!“**
Die Wichtigkeit und Schwierigkeit effektiv geführter Werbung ist uns bewusst. Wir betreiben nie wieder spontan und wahllos geführte Kommunikation. Unsere Werbestrategien handeln ab sofort im Sinne des Brand Designs und der Brand Communication. Durch Weiterbildung lassen wir uns für neue Ideen, die auf den Kunden eingehen und ihn tatsächlich ansprechen, inspirieren um dieses Ziel zu erreichen.

Leitslogan

Als Leitslogan entschloss sich die „Künstleragentur Andrea Stephan“ für den Satz „Vertrauen durch Leidenschaft und Kompetenz“. Ein Leitspruch, der die drei wichtigsten Werte der Unternehmensmarke kurz, prägnant und direkt kommuniziert.

Den Prozess der Persönlichkeits- und Leitbild-Entwicklung durchlief die „Künstleragentur Andrea Stephan“ ohne größere Probleme. Einzig bei der Formulierung des Leitbildes fiel es dem Unternehmen schwer zehn unterschiedliche Grundsätze zusammenzutragen. Viele wiederholten sich inhaltlich und konnten so in den vier oben genannten Vorsätzen zusammengefasst werden.

4.4 Zwischenzusammenfassung

Zusammenfassend ist die Definition von Markenposition, -persönlichkeit und -leitbild für Kleinunternehmen ebenso realisierbar wie für Großunternehmen. Sie können ihre Chance in der Differenzierung oder Konzentration auf Schwerpunkte sehen, wobei besonderer Wert auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden gelegt werden sollte. Allerdings ist der gesamte Prozess ohne fachliche Unterstützung schwierig zu handhaben. Das Risiko Regeln für eine unpassende Richtung festzulegen ist bei kleinen Firmen daher bedeutend größer.

In Bezug auf die „Künstleragentur Andrea Stephan“ verlief der Prozess jedoch weitestgehend problemlos. Eine geeignete Markenposition war recht schnell gefunden, da sich aus den Befragungen eindeutige Tendenzen im Hinblick auf die Bedürfnisse der Kunden und die Unterschiede zur Konkurrenz ergeben haben. Auch die Definition der Markenpersönlichkeit verlief unproblematisch, da das Personality Profile eine gute Orientierung war. Erste Probleme traten jedoch bei der Erstellung des Markenleitbildes auf. Obwohl die Leitidee schnell formuliert war, hatte die Agentur Schwierigkeiten vielseitige Grundsätze zu finden und war gedanklich schnell festgefahren. Der Fragenkatalog (Anlage 5) half nur bedingt. An dieser Stelle wäre eine fachliche Unterstützung, die sich umfassend mit dem Thema auskennt und alle Beteiligten zu neuen Ansätzen hätte verhelfen können, sehr nützlich gewesen.

Diese Schwierigkeiten sind jedoch spezifisch und nicht auf die Allgemeinheit übertragbar. So hätte ein großes Kleinunternehmen möglicherweise keine Probleme bei der Leitbildentwicklung gehabt. Tatsache bleibt jedoch, dass der Prozess ohne fremde Hilfe schwieriger ist und das Risiko, Fehlentscheidungen zu treffen, steigt. Zudem kommt das Ergebnis nie an die Qualität und Vielseitigkeit professionell gestützter Markenleitbilder heran. Dennoch kann es für Kleinunternehmen eine ausreichende Hilfestellung sein, um sich später abzuheben.

5 Strategie – Entwicklung der Brand Identity

Um zu verhindern, dass die formulierten Leitsätze als leere Worthülsen enden, legen Großunternehmen mit Hilfe der sogenannten Brand Identity ein Regelwerk fest, welches aus den allgemeinen Grundsätzen des Unternehmens und der Marke, konkrete Strategien und Maßnahmen formuliert. Dabei werden alle Denk-, Arbeits-, Verhaltens- und Kommunikationsweisen auf das Wesen des Unternehmens und den Eigenschaften, welche es für Kunden verkörpern möchte, abgestimmt. Hält es sich an diese Richtlinien kann es sich am Ende des Branding-Prozesses durch ein einheitliches, glaubwürdiges und kompetentes Erscheinungsbild nach innen und außen auszeichnen⁶².

Unterteilt wird die Brand Identity, wie bereits in Abschnitt 2.3 erwähnt, in die drei Bereiche „Brand Behaviour“, „Brand Communication“ und „Brand Design“, welche in den folgenden Abschnitten näher erläutert und auf die Möglichkeiten kleiner Unternehmen übertragen werden.

5.1 Brand Behaviour

Das erste Element der Brand Identity ist die Brand Behaviour, welche das Verhalten des Unternehmens bzw. der Marke nach innen und außen regelt. Mit ihr werden Verhaltensgrundsätze formuliert an die sich alle Beschäftigten eines Unternehmens halten müssen. Beispiele für Bestandteile der Brand Behaviour werden in Anlage 6 gegeben. So wird verhindert, dass ihr Auftreten der Identität der Marke widerspricht und Kunden verunsichert oder sogar enttäuscht werden.

Die Brand Behaviour bezieht sich auf zwei große Verhaltensbereiche. Einerseits regelt sie das alltägliche Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander. Andererseits stellt sie sicher, dass das Auftreten der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden, der Öffentlichkeit (Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen) und den Medien (gilt für Großunternehmen) einheitlich und passend ist.⁶³

5.1.1 Entwicklung der Brand Behaviour

Die Entwicklung einer Brand Behaviour wird in Großunternehmen in der Regel in sechs Schritten vollzogen: Entwurf, Diskussion, Formulierung, Präsentation, Schulung und Kontrolle. Im ersten Schritt der Entwurfsfindung leitet das Branding-Team aus dem Leitbild und bereits erlebten positiven, sowie negativen Erfahrungen gegenüber Angestellten und Kunden ein erstes Konzept mit wichtigen Verhaltensregeln ab. Diese werden im Anschluss, in Form von Befragungen, Abstimmungen oder persönlichen Gesprächen, mit den Mitarbeitern und Leitpersonen der jeweiligen

62 Regenthal 2009, 30

63 Regenthal 2009, 101

Abteilungen diskutiert. So lassen sich im nächsten Schritt konkrete und endgültige Verhaltensgrundsätze formulieren, welche allen Beschäftigten des Unternehmens anhand einer Präsentation und passenden Beispielen vorgestellt werden. Um sicher zu gehen, dass diese neuen Grundsätze richtig verstanden, verinnerlicht und umgesetzt werden, organisieren Großunternehmen abschließend Schulungen sowohl für ihre Mitarbeiter, als auch Führungskräfte. Danach wird die tatsächliche Umsetzung der Verhaltensrichtlinien im Arbeitsalltag ständig und regelmäßig von einzelnen Beauftragten des Unternehmens geprüft. Während des gesamten Brand-Behaviour-Prozesses werden Großunternehmen von externen Branding-Betreuern geleitet und unterstützt.

Bezug auf Kleinunternehmen

Kleinunternehmen können bzw. müssen diese Schritte in einem kleineren Umfang durchführen, da die Hilfe einer Branding-Agentur aufgrund der hohen Kosten nur in Ausnahmefällen in Anspruch genommen werden kann.

Große Kleinunternehmen können zumindest auf die Meinungen ihrer Mitarbeiter zurückgreifen. Ein- bzw. Zwei-Mann-Firmen bleibt hingegen nur die Möglichkeit ihr Verhalten im Alleingang zu analysieren. Eine objektive und angemessen kritische Einschätzung ist in dem Fall zwar nicht einfach, aber auch nicht unmöglich. Zudem geben die Leitsätze und Analyse-Ergebnisse wichtige Ansätze für notwendige Verhaltensänderungen gegenüber Kunden oder Lieferanten.

Die nächsten Stufen Entwurf, Diskussion und Formulierung können, wenn das Branding-Team aus allen Mitarbeitern besteht, in einem Schritt zusammengefasst werden. Befragungen der Angestellten können dann bereits während der Diskussionsphase erledigt werden. Ist dies nicht der Fall müssen die entworfenen Grundregeln im Anschluss mit der restlichen Belegschaft besprochen werden.

Auch in Kleinunternehmen ist eine Präsentation der neuen Verhaltensrichtlinien umsetzbar und daher ratsam. Selbst wenn alle Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess integriert worden sind, kann eine kurze und übersichtliche Darstellung der Grundsätze helfen, diese besser verinnerlichen und umsetzen zu können. Dies ist besonders wichtig, da Schulungen wie in großen Firmen bei Kleinunternehmen finanziell nicht möglich sind.

Ebenso ist es für Kleinunternehmen jeder Größe möglich, die eigenen Verhaltensweisen auf deren Korrektheit bezüglich der Brand Behaviour regelmäßig zu prüfen. Das ist sowohl in Bezug auf die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitung unverzichtbar. Nur so kann sicher gestellt werden, dass das Auftreten der Markenpersönlichkeit entspricht. Dies gilt gleichermaßen für Ein-Mann-Firmen.

Eine Verhaltenskontrolle ist, aufgrund der überschaubaren Unternehmensgröße, grundsätzlich einfacher durchzuführen als in Großunternehmen. Mitarbeiter hat man direkt und besser im Blick. Kunden können einfacher, schneller und direkter nach ihrer Meinung gefragt werden.

Egal wie ein Kleinunternehmen an die Entwicklung der Brand-Behaviour herangeht, wichtig ist in jedem Fall die Mitarbeiter von der Markenidentität zu überzeugen. Die besten Voraussetzungen dafür sind ein gutes Arbeitsklima und ein gewisses Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen. Nur dann setzen sich Mitarbeiter gern mit dem Unternehmen bzw. der Marke auseinander und tragen diese auch nach außen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor, der gerade in Kleinunternehmen einfach zu realisieren sein sollte.

5.1.2 Brand Behaviour der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Zusammenfassend regelt die Brand Behaviour den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden z.B. über Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, oder Kundenbetreuung. Kriterien, die ebenso für Kleinunternehmen von Bedeutung sind.

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ hat sich jedoch entschieden, die Entwicklung ihrer Brand Behaviour vorerst hintenan zu stellen, da keine Mitarbeiter motiviert, geführt oder weitergebildet werden müssen. Zudem ergab die Wirkungsanalyse, dass das Verhalten der Agentur gegenüber Kunden als sehr zufriedenstellend empfunden wird. Für sie besteht daher aktuell kein Bedarf einer Regelung dieser Bereiche. Vorerst reicht der Agentur das definierte Markenleitbild als Mittel zur Orientierung und Kontrolle zu.

Die Formulierung weniger kurzer aussagekräftiger Grundsätze wäre jedoch empfehlenswert gewesen, um das eigene Verhalten zu konkretisieren, greifbar zu machen, es stärker zu verinnerlichen und späteren Angestellten den Einstieg zu erleichtern. Die Künstleragentur hat sich jedoch auch aus Zeitgründen vorerst dagegen entschieden.

5.2 Brand Communication

Brand Communication definiert und koordiniert die Kommunikation einer Marke strategisch nach innen und außen. Dabei werden alle Kommunikationsmaßnahmen an dem Leitbild bzw. der angestrebten Persönlichkeit ausgerichtet.⁶⁴ Ziel ist es, die Assoziationen, welche mit einer Marke verbunden werden sollen, als solche in den Köpfen der Kunden und Mitarbeiter fest zu verankern, und so die Wirkung der Marke nach innen und außen positiv zu beeinflussen. Das Gelingen dieses Prozesses ist stark abhängig von guten, innovativen Ideen gepaart mit Erfahrungen und fachlichem Know-How. Beispiele für die Corporate-Communication-Elemente werden in Anlage 6 aufgelistet.

64 Regenthal 2009, 143

5.2.1 Entwicklung der Brand Communication

Die Entwicklung von Grundregeln für die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens beruht auf den Ergebnissen der drei Analysephasen Wesen, Konkurrenz und Wirkung. Aus ihnen lässt sich ablesen, inwieweit das Unternehmen seine Mitarbeiter, bzw. die Mitarbeiter das Unternehmen einschätzen und es sich gegenüber der Öffentlichkeit abhebt und wahrgenommen wird.

Um aus diesen Informationen passende und effektive Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen abzuleiten, werden Großunternehmen von speziellen Agenturen und Dienstleistern unterstützt. Zusammen entwickeln sie eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden und Vorgängen, welche genau auf das Wesen, die Zielgruppe und Branche abgestimmt sind.

Im Anschluss daran werden Regeln formuliert, welche deren Gebrauch bzw. Umsetzung festlegen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen stets im Sinne der Marke kommunizieren wird.

Bezug auf Kleinunternehmen

Für Kleinunternehmen ist eine angemessene Kommunikation ebenso wichtig, wie für Großunternehmen. Zwar müssen sie, aufgrund der kleineren Zielgruppe, der eingeschränkten finanziellen, sowie personellen Mittel, das umfassende Kommunikationsspektrum großer Unternehmen nicht erreichen, doch können gewisse Regeln und Strukturen helfen bessere Arbeits- und Erfolgsbedingungen zu schaffen. So ermöglichen Ideen und Konzepte der externen Kommunikation, dem Unternehmen die eigene Marke als solche bekannt zu machen und dem Kunden näher zu bringen. Interne Regelungen resultieren wiederum in verbessertem Arbeitsklima, vereinfachten Arbeitsabläufen und einer Steigerung der Mitarbeiterleistung.

Die Umsetzung dieser Bereiche scheint für Kleinunternehmen jedoch recht schwierig. Zwar gibt es ausreichend preisfreundliche Werbemöglichkeiten, die richtig eingesetzt einen großen Effekt erzielen können. Doch ist deren Entwicklung und Kombination in Bezug auf das Markenwesen eine Herausforderung der sie sich allein stellen müssen. Im Folgenden werden daher die Möglichkeiten großer Unternehmen grob vorgestellt und auf die kleinen übertragen.

5.2.2 Interne Kommunikation

Bei der internen Kommunikation großer Marken wird die „direkte und indirekte Kommunikation zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens“⁶⁵ geregelt.

65 marktform GmbH (Hrsg.) 2008, <http://www.foerderland.de/2405.0.html>

Organisationsstrukturen

Ein wichtiger Bereich der internen Kommunikation umfasst die Organisationsstrukturen eines Unternehmens. Obwohl kleine Unternehmen im Vergleich zu großen nur wenige Mitarbeiter beschäftigen und daher eine einfachere Hierarchie- und Organisationsstruktur besitzen, kann ein Niederschreiben dieser Regelungen für sie von Vorteil sein. So wird einerseits bei Mitarbeitern für Ordnung und Sicherheit im Umgang mit den eigenen Aufgaben gesorgt und andererseits eine schnellere Abwicklung der Arbeitsprozesse gewährleistet. Vor allem neuen Mitarbeitern kann so eine schnellere und bessere Orientierung sowie Integration in Arbeitsabläufe ermöglicht werden. Ausnahmen bilden Ein-Mann-Firmen und Kleinstunternehmen, deren Aufbau von vornherein eindeutig ist. Sie könnten sich jedoch über zukünftige Hierarchieziele bei Unternehmensvergrößerung Gedanken machen.

Bezeichnungssysteme

Ein zweiter Bereich der internen Kommunikation umfasst den Sprachgebrauch eines Unternehmens. Das heißt, es werden für einzelne Arbeitsbereiche, Berufsprofile, Geschäftsprozesse, Produkte etc. einheitliche und unternehmensspezifische Bezeichnungen eingeführt. Einerseits wird so das in sich stimmige Markenbild in seiner Wirkung nach außen gestützt, andererseits fördert es nach innen die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke. Zudem schafft eine einheitliche Bezeichnung Übersichtlichkeit und vereinfacht die interne Verständigung.⁶⁶ Das Festlegen eines einheitlichen Sprachgebrauchs ist daher sowohl für große als auch kleine Unternehmen sinnvoll.

In kleinen Firmen ist die Realisierung sogar einfacher, da weniger Bereiche und Ebenen existieren, die benannt werden müssen und sich die neuen Regeln aufgrund der kleinen Belegschaft schneller umsetzen lassen.

Um die Organisation und Wirkung einer Marke tatsächlich mit einem einheitlichen Bezeichnungssystem zu unterstützen, muss es entsprechend der Branche, Zielgruppe bzw. Persönlichkeit der Marke gewählt werden. Andernfalls kann es von Mitarbeitern und Kunden schnell als verwirrend oder übertrieben wahrgenommen werden, was eine negativere Haltung gegenüber der Firma zur Folge hätte. Ebenso wichtig ist es übertriebene oder zu detaillierte Benennungen zu vermeiden, um Unübersichtlichkeit oder Verwirrung zu verhindern.

Mediale interne Kommunikation

Ein dritter Bereich umschreibt die mediale unternehmensinterne Kommunikation, durch die Mitarbeiter über aktuelle Prozesse des Unternehmens informiert werden. Ein hierfür wichtiger Grundsatz ist beispielsweise, dass Informationen für jeden

66 marktform GmbH (Hrsg.) 2008, <http://www.foerderland.de/2405.0.html>

Mitarbeiter zugänglich gemacht und so ausführlich wie möglich formuliert werden, um Vertrauen und bessere Motivation zu schaffen.⁶⁷

In Kleinunternehmen kann und sollte die interne mediale Kommunikation ebenfalls festgelegt werden. Denn es ist wichtig seinen Mitarbeitern Sicherheit zu geben, indem man sie regelmäßig und umfassend über aktuelle Prozesse informiert und ihnen ermöglicht Meinungen frei zu äußern. Außerdem werden Arbeitsklima und Leistung dadurch gefördert. Für Ein-Mann-Unternehmen spielt eine interne mediale Kommunikation keine Rolle.

Anlässe und Traditionen

Ein letzter Bereich der internen Kommunikation betrifft den Umgang mit bestimmten Anlässen und Traditionen, wie Geburtstage oder Ausflüge. Mitarbeiter werden so motiviert mehr zu leisten und entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl.⁶⁸ Für Ein-Mann-Unternehmen ist „Traditionspflege“ nicht relevant, es sei denn sie arbeiten eng mit anderen Unternehmen zusammen.

5.2.3 Externe Kommunikation

Die unternehmensexterne Kommunikation hat zum Ziel dem Konsumenten die Marke und ihre Werte als solche zu vermitteln. Dadurch sollen Bedürfnisse in ihm geweckt werden, die nur mit Hilfe dieser Marke befriedigt werden können.

Einem Großunternehmen steht hierfür ein sehr weitreichendes Spektrum an Möglichkeiten zur Verfügung: Klassische Werbung über Fernsehen, Zeitungen, Radio; Marketing in verschiedenen Bereichen wie Direktmarketing, Viralmarketing, Guerillamarketing, Eventmarketing etc.; Sponsoring, zur Steigerung der Bekanntheit; sowie Verkaufsförderung zur Steigerung der Verkaufszahlen.⁶⁹ Ebenso wichtig wie ein ständiges „in-Erinnerung-rufen“ beim Kunden ist die Präsentation der eigenen Marke und deren Werte im Internet.

Eine erfolgreiche externe Kommunikation baut auf einer Kombination aus mehreren Maßnahmen auf, welche genau auf die Markenpersönlichkeit, Branche, Zielgruppe, sowie dem Angebot und Wettbewerb ausgerichtet ist. Sie ist individuell und damit nicht auf andere Unternehmen übertragbar. Eine allgemeinfunktionale Zusammenstellung existiert nicht. Stets muss geprüft werden, ob die gewünschte Wirkung mit Hilfe der Maßnahmen tatsächlich erreicht werden kann. Eine falsch ausgerichtete Kommunikation kann sich schnell negativ auf eine Marke auswirken. Um dieses Risiko zu minimieren nutzen Großunternehmen das Gespür guter Werbe- oder Brandingagenturen. Sie stellen einen für die Marke spezifischen

67 marktform GmbH (Hrsg.) 2008, <http://www.foerderland.de/2405.0.html>

68 Regenthal 2009, 145 ff.

69 Lüppens 2006, 81 f.

und optimalen Mix aus verschiedenen Strategien zusammen. Im Folgenden wird untersucht, inwieweit die Werbemöglichkeiten großer Unternehmen auch für kleine Firmen nutzbar sind.

Klassische Werbung

Bei der klassischen Werbung wird, wie bereits erwähnt, in „Print“, Radio und Fernsehen unterschieden. Zunächst wird der Bereich „Print“ betrachtet, welcher mehrere Möglichkeiten bietet, potenzielle Kunden im näheren Umfeld zu erreichen.

So können Flyer, Broschüren, Plakate, Autobeschriftungen etc. Konsumenten auf ein Unternehmen aufmerksam machen, wenn sie gut und interessant umgesetzt sind. Der Druck ist bei bestimmten Anbietern nicht mehr teuer und auch die Gestaltung hält sich finanziell in Grenzen, wenn bereits ein gutes Brand Design existiert. Für Kleinunternehmen ist diese Werbeform daher durchaus realisierbar.

Eine zweite Möglichkeit ergibt sich über Anzeigenschaltung in lokalen oder regionalen Zeitungen, was jedoch nicht in jedem Fall ratsam ist. Annoncen sind recht preisintensiv und werden vom Leser schnell und gern übersehen. Um diese Gefahr zu verringern, müssten Anzeigen mehrmals hintereinander geschaltet werden oder mit ihrer Gestaltung und Größe auffallen. Das bedeutet jedoch zusätzliche Kosten für etwas, was eventuell trotzdem übersehen wird. Entscheidet sich ein Unternehmen dennoch für diese Werbeform sollte es sicher gehen, dass ein Großteil der eigenen Zielgruppe die Zeitung liest. Allgemein ist eine Anzeige nur ratsam, wenn das beworbene Unternehmen eine Website besitzt, auf der sich interessierte Kunden näher informieren können. Andernfalls verlieren sie schnell das Interesse. Auf diesen Aspekt wird später (in Abschnitt „Internet“) näher eingegangen.

Radio und Fernsehen sind als Werbemittel für kleine Unternehmen weniger geeignet, da Spots in lokalen oder regionalen Fernsehsendern mit hohen Kosten verbunden sind. Sie müssen zunächst produziert werden, was bedeutet anspruchsvolle Ideen zu entwickeln, gute Sprecher/Darsteller zu bezahlen und die Aufnahme zu finanzieren. Ebenso müssen die Sendezeiten finanziert werden. Wählt man eine Zeit in der ein Sender viele Hörer/Zuschauer hat, bezahlt man ein Vielfaches mehr als bei einer Tageszeit in der kaum jemand zuhört/zuseht. In beiden Fällen steigt die Wahrscheinlichkeit wahrgenommen zu werden, indem ein Radio- bzw. Fernsehspot mehrmals über einen längeren Zeitraum hinweg gespielt wird. Erst dann kann das Interesse und der Bedarf des potentiellen Kunden nach mehr Informationen überhaupt geweckt werden. An dieser Stelle wäre erneut die Website des Unternehmens gefragt. Zusammenfassend ist Radio- bzw. Fernsehwerbung für Kleinunternehmen mit einem großen Aufwand verbunden, dem ein fraglicher Nutzen gegenüber steht. Einzig der „Print“-Bereich ist daher eine Möglichkeit um klassische Werbung zu betreiben.

Verkaufsförderung

Verkaufsförderung wird sowohl von Großunternehmen als auch Kleinunternehmen gerne betrieben und richtet sich sowohl an Angestellte als auch an Kunden. Erstere werden durch Prämien, Schulungen etc. motiviert mehr Produkte zu verkaufen. Kunden wiederum werden durch besondere Abverkaufsaktionen zum Kauf animiert. Für Kleinunternehmen birgt diese Methode jedoch in zweierlei Hinsicht Gefahren.

Einerseits kann bei zu häufigem Einsatz von Rabatten oder Gewinnspielen, das Markenimage negativ beeinflusst werden. Zu viele Verkaufsaktionen lassen ein Unternehmen unglaublich erscheinen, da der Kunde irgendwann die Echtheit der Rabatte anzweifelt. Oftmals verbinden Konsumenten auch einen geringen Preis mit minderer Qualität. Ein niveauvolles und seriöses Unternehmen kann so schnell an Ansehen verlieren oder als „Ramschladen“ verschrien werden.

Ein zu starker Einsatz von Abverkaufsaktionen schadet andererseits der finanziellen Lage eines Unternehmens. Verkauft es nur noch heruntergesetzte Produkte oder Dienstleistungen, weil die Kunden aus Gewohnheit nichts anderes mehr annehmen, kann es auf Dauer nicht lange existieren. Eine schwierige Lage aus der man nur schwer herauskommt. Daher sollten Kleinunternehmen nur selten auf Verkaufsförderung zurückgreifen.

Sponsoring

Grundsätzlich ist Sponsoring für Kleinunternehmen ebenso eine Möglichkeit auf sich aufmerksam zu machen wie für Großunternehmen. Der Erfolg dieser Leistung ist jedoch von verschiedenen Faktoren abhängig.

Ein erster Faktor ist die Anhängerschaft des Gesponserten. Sie muss in Alter, Geschlecht und Interesse der Markenzielgruppe entsprechen, um nicht nur „unrelevante“ Konsumenten zu erreichen. Ein zweiter Faktor ergibt sich aus den Gegnern oder Konkurrenten des Gesponserten, welche dem Unternehmen möglicherweise negativ gegenüberstehen. Den dritten Faktor bildet das Image des Gesponserten. Entwickelt es sich in eine negative Richtung, kann es durch den Konsumenten auf das Image des Unternehmens übertragen werden. Der letzte Faktor wird bestimmt durch die finanziellen Mittel des Kleinunternehmens. Sponsoring ist immer mit einem finanziellen Aufwand verbunden, egal ob es sich um eine sachliche, finanzielle oder dienstleistungsgeprägte Unterstützung handelt. Dieser steigt je mehr man unter anderen Sponsoren auffallen möchte. Kleinunternehmen sollten daher gut abwägen.

Marketingmaßnahmen

Erfolgreiches Direktmarketing, Eventmarketing etc. sind in der Regel mit höheren Ausgaben und der Unterstützung durch entsprechende Agenturen verbunden. Es müssen Ideen entwickelt und anspruchsvoll umgesetzt werden, um eine Wirkung zu

erzielen. Für Kleinunternehmen ist dies im Alleingang, ohne finanzielle Mittel und vor allem ohne entsprechendes Know-How, schwierig zu realisieren. In Abschnitt 5.2.4 wird am Beispiel der Künstleragentur eine Möglichkeit untersucht.

Internet

Alle bisher vorgestellten Kommunikationsmethoden helfen einem Unternehmen Kunden auf die eigene Marke aufmerksam zu machen. Dafür transportieren sie grobe Kerndaten. Kunden brauchen jedoch mehr Informationen über ein Unternehmen, dessen Auftritt, Produkte oder Dienstleistungen, um von einem Besuch oder gar Kauf überzeugt zu werden.

Diese fehlenden Details holen sie sich in der Regel aus dem Internet. Wie eine Studie der BITKOM 2010 ergeben hat, nutzen mittlerweile 71 % der Deutschen das Internet um sich zu informieren. Fast jeder Zweite (48 %) davon vergleicht vor einem Kauf Konditionen und sucht Bewertungen anderer Internetuser.⁷⁰ Das zeigt wie wichtig es geworden ist, dass sich Firmen im Internet präsentieren. Auch die Ergebnisse aus der Befragung in Abschnitt 3.4.3 stützen diesen Gedanken.

Die Erstellung einer Website ist zwar ebenfalls nicht preiswert, doch profitiert ein Unternehmen in mehrerer Hinsicht von dieser einmaligen Investition. Konsumenten können sich sehr einfach über eine Marke informieren. Unternehmen können wiederum mit dem Verbraucher kommunizieren und dessen Meinung über sich beeinflussen. So kann an anderen Infomaterialien gespart werden. Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus der möglichen Kundenbindung. Durch das Anbieten von Newslettern, Blogs, Beurteilungsmöglichkeiten etc. werden User immer wieder an ein Unternehmen erinnert bzw. animiert mit ihm in Kontakt zu treten.

Eine Website bringt jedoch nicht von allein Erfolg. Zusätzlich braucht es ein Kommunikationsmittel, welches den potentiellen Kunden auf die Marke aufmerksam macht. Eine der oben beschriebenen Methoden kann dabei hilfreich sein. In jedem Fall sollte sie, egal ob Flyer oder Rabatt, originell und auffallend umgesetzt werden, um sich von der Masse abzusetzen und so die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

5.2.4 Brand Communication der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ ist, wie bereits erwähnt, ein sehr kleines Unternehmen, dessen finanzielle Mittel stark begrenzt sind. Bisher hat sich die Agentur daher nur an Flyer-Verteil-Aktionen herangetraut, die jedoch weitestgehend erfolglos blieben, was sich auch in den Befragungs-Ergebnissen aus Abschnitt 3.4.3 gezeigt hat.

Wie in den vorigen Abschnitten beschrieben, erzeugen Flyer maximal Interesse, können den Kunden aufgrund fehlender Zusatzinformationen jedoch nicht überzeu-

70 Scheer 2010, http://www.bitkom.org/de/presse/8477_62612.aspx

gen. Die Künstleragentur wird diese Lücke daher mit einer ansprechenden, informativen und überzeugenden Website füllen. Flyer sollen als eine Art „Appetizer“ jedoch erhalten bleiben und potenzielle Kunden auf das Unternehmen aufmerksam machen und auf die Website führen. Um das zu erreichen wird der Look völlig überarbeitet und der Text auf kurze prägnante Sätze begrenzt, sodass Neugier bei Musikern und Sängern geweckt wird. Veranstalter werden mit demselben Flyer in einer personalisierten Variante angesprochen. Ein Ansatz des Direktmarketings kommt somit zum Einsatz.

Flyer und Direktmailing

Um Musiker als Kunden für die „Künstleragentur Andrea Stephan“ zu gewinnen, soll ein Flyer entstehen der das Aussehen eines kleinen Notenheftes besitzt und auf dessen Vorderseite „Meine Leidenschaft...“ zu lesen sein wird. Der Leser fühlt sich angesprochen und möchte erfahren, was angeblich seine Leidenschaft ist. Er dreht den Flyer und entdeckt Notenlinien auf denen steht: „Wir haben eine entscheidende Gemeinsamkeit: Leidenschaft zu klassischer Musik. Gern überzeugen wir Dich mit einer kleinen Kostprobe: www.kuenstleragentur-as.de/unsere-gemeinsamkeit“. Der potenzielle Kunde wird geduzt, um eine persönlichere Ebene zu schaffen. Sowohl junge als auch ältere Musiker fühlen sich gleichermaßen angesprochen, da der elegante, klassische Look des Flyers Seriosität ausstrahlt und das „Du“ für die ältere Generation abgeschwächt wird.

Folgt der Kunde dem genannten Link gelangt er auf eine Webseite, auf der sich die Künstleragentur kurz vorstellt und näher auf die Gemeinsamkeit der Leidenschaft eingeht. Auf ausführliche Informationen im Flyer wird verzichtet, um eine Spannung zu schaffen und die Neugier des Lesers zu wecken. Ausführliche Texte, würden seine Fragen sofort beantworten und das Interesse ersticken.

Veranstalter erhalten den gleichen Flyer mit zwei inhaltlichen Änderungen. Auf der Vorderseite wird statt „Meine Leidenschaft“ die Personalisierung „Lieber Herr [Mustermann]/Liebe Frau [Musterfrau]“ zu lesen sein. Der Flyer wird damit zu einem Direktmailing. Auf der Rückseite wird das Wort „Dich“ mit „Sie“ ersetzt. Der restliche Text bleibt gleich (Anlage 7).

Um Veranstalter zu erreichen sind einfache Flyer keine Option, da es kaum Anlässe oder Veranstaltungen gibt, bei denen sie verteilt werden können. Des Weiteren wirken Flyer nicht professionell und seriös genug um von Veranstaltern ernst genommen zu werden. Das ändert sich, wenn diese sie per Post erreichen. Spricht der Inhalt sie außerdem namentlich an, ohne weitere Informationen preiszugeben, wird auch ein Veranstalter neugierig und möchte womöglich weitere Informationen einholen.

Sowohl Flyer als auch Direktmailing sind im DIN-lang-Format gehalten, um Gestaltungsaufwand und vor allem Versandkosten in Bezug auf die Mailings zu sparen.

Personalisierungen werden von verschiedenen Druckereien angeboten, wobei der Layout-Datei einzig eine Excel-Datei mit den Namen und Adressen der Veranstalter beigefügt werden muss. Sie übernehmen dann sowohl den Druck vom Mailing als auch vom entsprechenden Briefumschlag. Ist die Anzahl der Adressaten gering, können die Personalisierungen auch selbst vorgenommen werden, um Kosten zu sparen.

Website

Hat sich der potentielle Kunde entschieden dem Internet-Link zu folgen, heißt es ihn im nächsten Schritt von Wesen und Service des Unternehmens zu überzeugen. Die Künstleragentur wird daher auf der Website verschiedene Dienste und Informationen anbieten, die so bei den Konkurrenten in Abschnitt 3.3.3 nicht zu finden sind.

Ebenso wie bei „Impresariat Simmenauer“ sollen die einzelnen Künstler mit Foto, Lebenslauf und Instrumenten vorgestellt werden (Anlage 8). Unterschied wird jedoch sein, dass nur deren wichtigste Eckdaten genannt werden und nicht alles ausführlich in einem langen Text beschrieben wird. Eine kurze Variante motiviert den Besucher eher sich etwas durchzulesen. Bei näherem Interesse an einem bestimmten Künstler steht auch ein Link zu dessen Website zur Verfügung. Als Bonus gegenüber den Konkurrenten sollen zu den jeweiligen Musikern Hörproben angeboten werden. So wird Veranstaltern die Möglichkeit gegeben sich selbst von deren Qualität zu überzeugen. Auf einer weiteren Seite werden bisher vermittelte Veranstaltungen als eine Art Referenzliste für interessierte Musiker und Sänger aufgelistet. Zusätzlich sollen, sofern vorhanden, Bilder der Events abgerufen werden können.

Durch dieses Angebot kann sich der Kunde (egal ob Veranstalter oder Musiker) bereits ein Bild von der Qualität und der Leistung des Unternehmens machen. Durch Fotos und Hörproben werden zudem Emotionen angesprochen. Das Unternehmen wirkt persönlicher und transparenter.

Diese Wirkung wird durch die Vorstellung des Teams auf einer weiteren Seite verstärkt. Dabei soll vor allem die Leidenschaft der Inhaber gegenüber klassischer Musik vermittelt werden. Zudem sollen Informationen zu den Personen Andrea Stephan und Gerd Funke ermöglichen, dass Kunden bereits eine Art Beziehung aufbauen können. Ein edles, seriöses aber dennoch lockeres Bild der Beiden, wird das zusätzlich unterstützen. „Impresariat“ und „Fenner“ bieten all das nicht.

Wie auch die beiden Konkurrenten wird die Agentur jede Woche über Neuigkeiten berichten. Dazu gehören Konzertauftritte der Künstler, neugewonnene Musiker oder Veranstalter, sowie Informationen aus der Agentur selbst, wie zum Beispiel neue Mitarbeiter. So präsentiert sich das Unternehmen ebenfalls wieder auf einer persönlichen Ebene.

Des Weiteren wird es eine konkrete Beschreibung der angebotenen Leistungen geben, um potenzielle Kunden umfassend zu informieren und keine Fragen offen zu lassen. Durch Transparenz wird so Sicherheit und Vertrauen kommuniziert.

Im Bereich Kontakt wird ein Anfrageformular zu sehen sein, mit welchem signalisiert werden soll, dass eine Kontaktaufnahme sehr willkommen ist. Alle Informationen auf der Website werden regelmäßig aktualisiert und neue entsprechend den Regeln des Markenleitbildes hinzugefügt. Die eingebauten Bilder werden immer vom selben Fotografen, einem Freund der Inhaber, gemacht, um Einheitlichkeit zu gewährleisten.

5.3 Brand Design

Brand Design visualisiert die Persönlichkeit einer Marke. Das heißt, es vermittelt bildhaft die Werte, welche mit ihr assoziiert werden sollen und navigiert so gezielt das Markenimage. Dafür verleiht es dem Unternehmen bzw. der Marke, ein ganz persönliches, spezielles und unverwechselbares Erscheinungsbild entsprechend des Markenleitbilds.⁷¹

5.3.1 Entwicklung des Brand Designs

Großunternehmen legen viel Wert auf gutes Design und engagieren dementsprechend erfahrene Agenturen für die Umsetzung dieser Aufgabe. Nach Durchführung einer Analyse und Definition des Leitbildes, wird zunächst in einem Briefing nach einer offiziellen Bezeichnung für die Marke gesucht. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit dem Branding-Team des Großunternehmens. Steht ein Name fest, setzt sich die Agentur an die Gestaltung der Wort-(Bild)-Marke und präsentiert verschiedene Vorschläge. Die Designgrundsätze und Unternehmensfarben werden dabei entsprechend der angestrebten Markenassoziationen gewählt. Es folgt ein Wechsel zwischen Entwurfs-Präsentation und Feinabstimmung bis sich das Unternehmen für ein finales Erscheinungsbild entschieden hat. Im nächsten Schritt werden konkrete Gestaltungsgrundsätze und Designbasiselemente festgelegt, welche in einem sogenannten Manual niedergeschrieben werden. Stehen diese Regeln fest, kommt es zur Umsetzung in Form von Geschäftspapieren, Ausstellungssystemen, Verpackungen und vielem mehr (Anlage 6).⁷² Alle Informations- und Kommunikationsmittel nach innen und außen müssen sich ab dann zwingend an die Vorschriften des Manual halten, um das einheitliche Bild der Marke zu wahren. Um Mitarbeiter mit dem korrekten Einsatz des Designs vertraut zu machen, führen Großunternehmen meist Einführungsseminare durch.

Bezug auf Kleinunternehmen

Viele Kleinunternehmen unterschätzen die Wichtigkeit eines ansprechend gestalteten Erscheinungsbildes, obwohl bewiesen ist, dass der Mensch 80 % aller Informa-

71 Regenthal 2009, 173

72 Regenthal 2009, 173

tionen optisch wahrnimmt⁷³. Auch eine Marke wird zuerst durch ihre visuelle Erscheinung, in Form eines Logos, Flyers, Eingangsschilds etc. wahrgenommen. Ist es für den Kunden dann nicht attraktiv genug, geht es in der Werbeflut unter und wird erst gar nicht wahrgenommen.

Kleinunternehmen sollten sich daher nicht selbst an die Gestaltung des Erscheinungsbildes setzen, es sei denn sie besitzen ein sehr gutes gestalterisches Know-How. Eine Agentur zu engagieren ist zwar preisintensiv, kann sich jedoch auf langer Sicht lohnen. Einerseits erhält das Unternehmen ein Brand Design, das die Marke tatsächlich verkörpert, es von der Konkurrenz abhebt, den Kunden so ansprechen kann und noch in 10 Jahren aktuell sein wird. Punkte, die ein gutes Design auf jeden Fall ausmachen sollte. Kleinunternehmen können das allein nicht schaffen. Andererseits gibt ein Design-Manual Übersichtlichkeit und Sicherheit, im Umgang mit der Markengestaltung. Zudem vereinfacht es die Gestaltung neuer Kommunikationsmittel, da bereits Richtlinien bestehen und kein völlig neues Design entwickelt werden muss. Das spart sowohl Zeit als auch Geld.

Außerdem besitzen einige Brand-Design-Elemente für kleine Unternehmen zu Beginn keine Relevanz. Dazu gehören zum Beispiel Orientierungssysteme oder Hauszeitschriften. Auf andere können sie wiederum nicht verzichten, wenn sie mit einem einheitlichen und erinnerungswürdigen Erscheinungsbild auftreten wollen, wie z.B. ein Logo, Firmenschild oder die Geschäftspapiere.

Die Vorgehensweise bei der Design-Entwicklung mit einer Agentur würde der in Großunternehmen entsprechen. Einziger Unterschied wäre, dass Kleinunternehmen kein Einführungsseminar durchführen können. Der Einsatz des neuen Designs könnte Mitarbeitern jedoch persönlich über eine Präsentation etc. erklärt werden.

Kann aus finanziellen Gründen tatsächlich keine Designagentur engagiert werden, könnte eine preiswertere Möglichkeit sein das eigene Unternehmen als Praxisprojekt an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsschulen mit gestalterischer Ausrichtung anzubieten oder als „Studentenjob“ ausschreiben zu lassen. Je nach Qualität der Einrichtung hat man so die Chance zumindest ein ansprechendes und in sich stimmiges Erscheinungsbild zu erhalten. Internet-Foren oder -Portale, wie „www.designenlassen.de“ nach interessierten Designern zu durchsuchen ist keine Option, da die Gefahr groß ist an unerfahrene (Hobby-)Gestalter zu geraten. Die vier oben genannten Kriterien könnten dann von vornherein nicht erreicht werden.

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ nutzte für die Entwicklung ihres Brand Designs fachliche studentische Unterstützung.

5.3.2 Brand Design der „Künstleragentur Andrea Stephan“

In einem ersten Schritt wurde über den Namen der zukünftigen Unternehmensmarke debattiert. Beide Inhaber entschieden sich die alte Bezeichnung „Künstleragentur

73 3sat (Hrsg.) 2006, <http://www.3sat.de/page/?source=/nano/bstuecke/93729/index.html>

Andrea Stephan“ beizubehalten, da sie unter diesem Namen bereits bekannt sind.

Für das Brand Design war es der Agentur wichtig, die Assoziationen – Klassik, Leidenschaft, Kompetenz, jung und alt – hervorzurufen. Da mit Klassischer Musik in erster Linie verspielte Muster, schwungvolle Handschriften und Noten bzw. Notenschlüssel assoziiert werden, sollte das Brand Design der Agentur an ähnliche Formen erinnern.

Das neue Logo des Unternehmens besteht daher aus einer Wort-Bild-Marke (Abbildung 3). Der Bildanteil setzt sich aus den Anfangsbuchstaben des Namens „Andrea Stephan“ zusammen, welche in einer schwungvollen Handschrift ineinanderübergehend geschrieben sind. Sie symbolisieren „Klassik“. Unter dieser Bildmarke ist der komplette Name der Agentur zweizeilig, zentriert und in Versalien zu lesen. Die Buchstaben sind stark gesperrt und in der Futura medium bzw. light gesetzt. So wird eine ruhige und edle Wirkung erzielt, die aufgrund von Schriftart und Sperrung modern und elegant zugleich wirkt. Dieser Teil des Logos steht für „Moderne und Kompetenz“.

Unterstützt wird die Wirkung des Logos durch ein Muster, dass als Key Visual genutzt werden soll. Es setzt sich allein aus Teilen der Bildmarke „AS“ zusammen und harmonisiert so perfekt mit dem Logo. Eingesetzt wird es im Design als Abschluss zur rechten Papier- oder Bildkante. Dabei kann es als Linie (Anlage 9) oder breiter Streifen (Abbildung 3) eingesetzt werden. Das Logo steht immer links vom Muster. Für Flyer oder Broschüren ist die Verwendung des Key Visuals als Fläche erlaubt. Diese darf jedoch nur in der Farbgebung des Flyers (Anlage 7) verwendet werden.

Abbildung 3: Die neue Visitenkarte der „Künstleragentur Andrea Stephan“



Die Farbgebung des gesamten Agenturdesigns beschränkt sich auf einen Grauton, der eine leichte Blaunance aufweist. Mit diesem kalten und maskulinen Ton soll einer zu femininen und verspielten Wirkung der Agentur entgegengewirkt werden, um auch männliche potenzielle Kunden anzusprechen. In Kombination mit einem weißen Hintergrund wirkt das Design der Agentur schlicht aber edel. Die Gesamt-erscheinung der Agentur ist somit geprägt von einer einfachen Anordnung, einem

sparsamen Farbeinsatz und verspielten Formen, welche Assoziationen mit Klassik und Moderne, Jugend und Alter, sowie Mann und Frau zulässt.

Neben den Visitenkarten wurden für die Agentur das Briefpapier (Anlage 9), der Flyer/das Direktmailing (Anlage 7) und das Layout der Website (Anlage 8) gestaltet. Regeln für die Benutzung der Gestaltungselemente – Logo, Key Visual, Farben – wurden in einem kurzen Manual festgelegt, um ein einheitliches Erscheinungsbild der Künstleragentur zu gewährleisten.

5.4 Zwischenzusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entwicklung einer Brand Identity für Kleinunternehmen der schwierigste Part des Corporate-Branding-Prozesses ist. Es müssen Regeln und Strategien entwickelt werden, mit denen ein Unternehmen seine Ziele tatsächlich erreichen kann. Dazu sind ein umfassendes, fachliches Wissen und besondere, clevere Ideen nötig. Auf Kleinunternehmen trifft dies in der Regel nicht zu. Demnach wäre eine kompetente Unterstützung nötig. Aufgrund des geringen Budgets kleiner Unternehmen ist das jedoch nur eingeschränkt möglich.

Auf jeden Fall sollte in ein ansprechendes Brand Design investiert werden, um zumindest ein Erscheinungsbild zu besitzen, das den Konsumenten anspricht, das Unternehmen verkörpert und Kompetenz sowie Seriosität ausstrahlt. Immerhin ist es das erste Element, mit dem ein Unternehmen durch Kunden wahrgenommen und in Verbindung gebracht wird.

Genau wie das Design müsste auch eine umfassende Brand Communication mit Hilfe von Fachkräften festgelegt werden. Das ist jedoch zu kostspielig und in Bezug auf die geringe Reichweite kleiner Unternehmen nicht nötig. Im Zeitalter des Internets kann für die externe Kommunikation daher eine schicke und informative Website, kombiniert mit einer einfachen aber effektiven Werbeaktion ausreichen, um auf ein Unternehmen und dessen Internetauftritt aufmerksam zu machen. Zwar ist auch das mit höheren Kosten verbunden, lohnt sich aber auf langer Sicht. Anregungen können in der Literatur, dem Internet oder im Alltag gefunden werden. Ein Regelkatalog zur Kommunikation reicht in Bezug auf Wartung und Inhalt der Website bzw. Grundregeln zur Ansprache der Kunden aus.

Im Gegensatz zu Brand Design und Communication (extern) können Brand Behaviour und Communication (intern) von Kleinunternehmen am ehesten selbst festgelegt werden. Dann allerdings in einem kleineren Umfang, als es bei großen Unternehmen der Fall ist. Über Komplimente bzw. Beschwerden der Kunden, Befragungen zur Zufriedenheit oder (literarische) Weiterbildung lassen sich Defizite in der Mitarbeitermotivation, dem Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte, sowie deren fachlichem Wissen recht einfach erkennen und bekämpfen.

6 Erfolgsmessung

Erfolgsmessung (Performance Measurement) bezeichnet einen Prozess, bei dem kontrolliert wird, welche Fortschritte und Entwicklungen ein Unternehmen in der Umsetzung und Durchführung seiner Strategien gemacht hat. So wird sichergestellt, dass aus Strategien Tatsachen werden und die Ziele des Unternehmens erreicht werden können.

Der Fokus der Erfolgsmessung liegt darin, alle für das Erreichen der Markenvision relevanten Umstände geordnet und in Beziehung zueinander zu betrachten. Das schließt sowohl numerische als auch nicht numerische Leistungen ein. Denn für den Erfolg eines Unternehmens sind nicht nur finanzielle Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, etc.) von Bedeutung, auch nicht zählbare Entwicklungen, z.B. von beteiligten Personen (Mitarbeiter, Führungskräfte, Lieferanten, Kunden), Arbeitsprozessen, Organisationsstrukturen etc., spielen eine entscheidende Rolle.

Durch eine regelmäßige Aufnahme bzw. Bewertung dieser Aspekte und einem anschließenden Vergleich mit vergangenen Ergebnissen, können positive und negative Entwicklungen erkennbar werden.

Sowohl für große als auch kleine Unternehmen ist es wichtig einen ständigen Überblick über alle wichtigen Entwicklungen zu haben. Die Gefahr wird minimiert Wichtiges zu vernachlässigen, sich zeitlich zu verzetteln oder sich in anderen weniger wichtigen Maßnahmen zu verlieren.

Um dies zu erreichen wurden für die Erfolgsmessung verschiedene Schemen entwickelt, wie z.B. die Erfolgspyramide, die Data-Envelopment-Analyse, das EFQM-Modell oder die Balanced Scorecard. Weitere Möglichkeiten ergeben sich über interne Beobachtungen, Marktforschung oder Logfile-Analysen, welche wiederum als Informations-Lieferanten für Erfolgsmessungs-Schemen genutzt werden können. Da die Balanced Scorecard das bekannteste Kontroll-Schema ist, soll es im Folgenden kurz erläutert werden.

6.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard basiert auf vier Perspektiven – die Finanzperspektive, die Prozess-/Innovationsperspektive, die Kundenperspektive und die Potenzial-/Mitarbeiterperspektive (Abbildung 4).⁷⁴

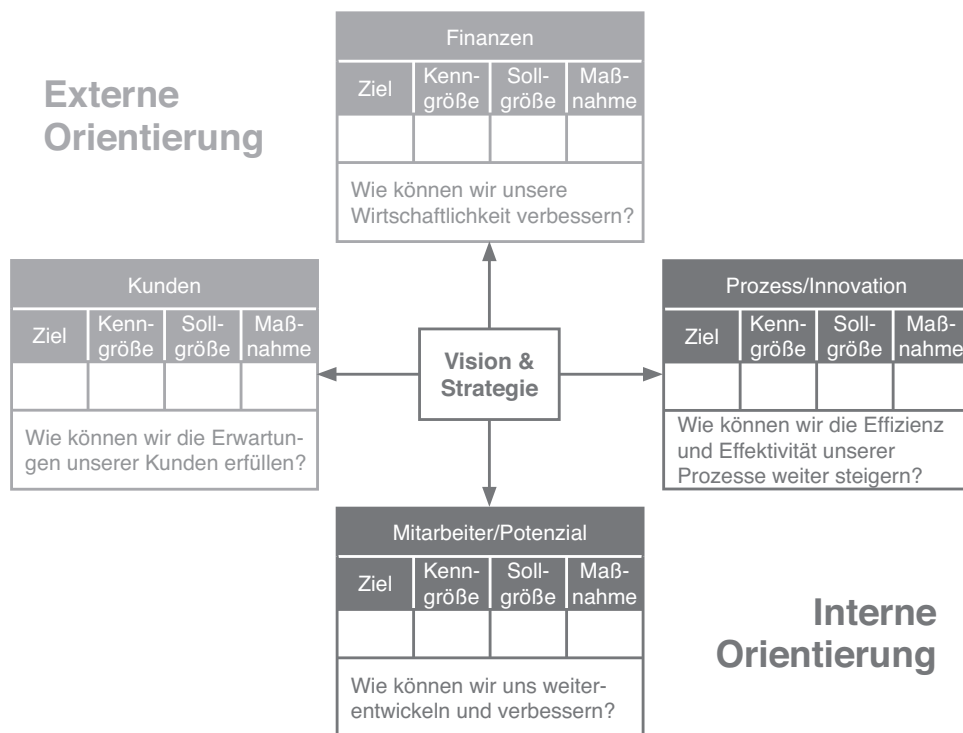
Aus der Markenvision des Unternehmens werden für jede Perspektive wichtige Ziele abgeleitet, wie zum Beispiel „Kundenzufriedenheit“ im Bereich „Kunden“. Diese erhalten dann Leistungskenngrößen, welche für die Erreichung des jeweiligen Ziels relevant sind wie z.B. „Anteil eingegangener Beschwerden“ oder „Anzahl Reklama-

74 Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2010, http://www.orghandbuch.de/nn_414202/OrganisationsHandbuch/DE/7__Management/75__BalancedScorecard/balancedscorecard-node.html?__nnn=true

tionen“. Für diese Größen wird der aktuelle Ist-Wert und der zukünftige Soll-Wert, welcher bei Zielerreichung erlangt sein soll, auf einer Skala von 0 bis 100 bestimmt und in ein Kennzahlensystem eingetragen. Im Anschluss werden genaue Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festgehalten.⁷⁵ Hat man im Vorfeld den Prozess des Corporate Branding durchlaufen, können bereits festgelegte Ziele und Maßnahmen, den vier Perspektiven zugeordnet werden.

In regelmäßigen Zeitabständen werden die Messgrößen erneut erhoben und mit vergangenen Werten und dem Zielwert verglichen. So wird ersichtlich, welche Fortschritte ein Unternehmen macht und wie weit es noch vom Ziel entfernt ist. Zudem lassen sich Optimierungspotenziale feststellen. Dabei ist es sinnvoll, eine spezielle Software einzusetzen, die das Unternehmen bei der Einführung, Gestaltung und Durchführung des Prozesses unterstützt.

Abbildung 4: Das Modell der „Balanced Scorecard“⁷⁶



Für Kleinunternehmen ist das Prinzip der Balanced Scorecard ebenso einsetzbar wie für große Firmen. Auch für sie ist es wichtig alle internen und externen Entwicklungen zu kontrollieren, um rechtzeitig eingreifen zu können wenn es Probleme gibt.

75 Gerndt o.J., <http://www.dennso.de/de/controlling/balanced-scorecard/balanced-scorecard.htm>

76 Gerndt o.J., <http://www.dennso.de/de/controlling/balanced-scorecard/balanced-scorecard.htm>

Auch wenn es für sie womöglich einfacher ist den Überblick zu behalten, kann dieser dennoch nie so eindeutig, konkret, übersichtlich und richtungsweisend sein, wie mit einem festgeschriebenen Schema.

Der Prozess ist jedoch nicht einfach und erfordert im Vorfeld eine umfassende Auseinandersetzung. Es kann daher sinnvoll sein die Hilfe von Fachleuten in Anspruch zu nehmen, welche die Vorgehensweise genau erklären und spezielle digitale Übersichten und Tabellen vorbereiten können, mit denen anschließend selbstständig gearbeitet werden kann.

Eine weitere Möglichkeit der Kontrolle bietet die Marktforschung.

6.2 Marktforschung

Um zu erfahren, wie Änderungen in Service, Verhalten, Werbung oder Marke beim Kunden ankommen, beauftragen Großunternehmen Marktforschungsinstitute um diese Fragen zu klären. Durch Kundenbefragungen und Konkurrenzanalysen zeigt sich, ob neue Kommunikationsstrategien, Leistungsangebote, etc. beim Kunden ankommen oder an ihm vorbeigehen.

Kleinunternehmen besitzen nicht die Möglichkeit Marktforschung im großen Rahmen zu betreiben. Doch können sie regelmäßig Kundenbefragungen durchführen, in denen sie die Wirkung der neuen Marke bewerten lassen, wie in Abschnitt 3.4 und folgend in 6.4 am Beispiel der „Künstleragentur Andrea Stephan“ durchgeführt wurde.

Eine schnellere und einfachere Methode um an Informationen zu gelangen, bietet das World Wide Web mit sogenannten Logfiles.

6.3 Logfile-Analyse

Über das Internet können Unternehmen verfolgen welche Besucher wie, wann und wo ihre Website nutzen. Ermöglicht wird das durch Logfiles (Protokoll-Dateien) (Abbildung 5), welche über spezielle auf dem Web-Server installierte Anwendungen erfasst werden. Einige Anbieter stellen solche Software oder Programme sogar kostenlos zur Verfügung, wie z.B. „webalizer“⁷⁷, „php-web-stat“⁷⁸ oder Google mit „Google Analytics“⁷⁹.

Aus den Werten der Logfiles lassen sich unterschiedliche Auskünfte über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens und dessen Website gewinnen. So kann eine schneller ansteigende Besucherzahl verdeutlichen, dass eine im Vorfeld durchgeführte Werbemaßnahme erfolgreich war und Kunden neugierig auf das Unternehmen gemacht hat.

77 Barrett (Hrsg.) 2009, <http://www.webalizer.org/>

78 Naves/Hoven 2010, <http://www.php-web-statistik.de/index-deutsch.html>

79 Google Inc. (Hrsg.) 2010, <http://www.google.com/intl/de/analytics/index.html>

Durch die Ermittlung der meistgenutzten Seiten einer Website, können die Interessen einer Zielgruppe besser eingeschätzt werden. Daraus ergibt sich für ein Unternehmen die Möglichkeit diese Richtungen gezielter zu verfolgen, Seiten zu verbessern und auszubauen. Das Gleiche gilt für „Search Strings“ über die Unternehmen erfahren, nach welchen Themengebieten potentielle Kunden suchen bzw. für welche sie sich interessieren.⁸⁰ Außerdem bieten diese Suchtreffer hilfreiche Informationen für die Suchmaschinenoptimierung.

Auch die Benutzerfreundlichkeit einer Website kann durch Logfiles beurteilt werden indem man „Ausstiegsseiten“, „erfolglose Aufrufe“, „verwendete Browser“ oder die typischen Nutzungs-Pfade der User verfolgt.⁸¹

Abbildung 5: Übersicht über Logfiles (Protokoll-Dateien)⁸²

Logfile	Erklärung
Hits	Zugriff auf sämtliche Dateien der Website (Bilder, Text)
Page Impressions/Page Views/Pages	Zugriff auf einzelne Seiten
Visits	Zugriff auf die gesamte Website
Referrer	Link der den User zur Website führte
User Agent	Browser und Betriebssystem des Users
Response Code	Erfolgreicher/Erfolgloser Seitenaufruf
Daily/Hourly Usage	Verteilung der Zugriffe auf Stunden/Tage
Entry Pages	Einstiegsseiten (erste Seite die ein User auf der Website nutzt)
Exit Pages	Ausstiegsseiten (letzte Seite die ein User auf der Website nutzt)
Search Strings	Suchbegriffe über welche die Website gefunden wird
Country Usage	Länder der User
Top 10, 20, ...	Die meistbesuchten Seiten

Neben Protokoll-Dateien gibt es auf Websites auch andere Faktoren um den Unternehmenserfolg einschätzen zu können. So lässt sich über die Reaktionen der User erkennen, inwieweit ein Internetauftritt motiviert, animiert und interessiert. Das kann sich, je nach Angebot der Website, an der Zahl eingehender E-Mails, ausgefüllter Feedback-Formulare, Newsletter- oder Online-Bestellungen zeigen. Im Durchschnitt liegt die Feedback-Rate bei ca. 1 %, was sich aus dem Verhältnis der Responsezahlen zur Gesamtbesucherzahl ergibt. Die Bekanntheit einer Website lässt sich auch daran erkennen, wie viele Links auf eine Website verweisen, ohne dass ein Unternehmen etwas dafür tun musste.⁸³

80 Tanriverdio (Hrsg.) 2010, <http://www.art2digital.com/new-media/web-design/webseiten-statistiken-analysen.html>

81 Tanriverdio (Hrsg.) 2010, <http://www.art2digital.com/new-media/web-design/webseiten-statistiken-analysen.html>

82 Reiser o.J., <http://www.creisi.ch/webtipps/logfiles.html>

83 Reiser o.J., <http://www.creisi.ch/webtipps/erfolgsmessung.html>

Bei dieser Fülle an Informationen gibt es jedoch auch gewisse Fehler die bei einer Bewertung beachtet werden sollten. So zählen die eigenen Zugriffe eines Unternehmens auf dessen Website als Besuch. Suchmaschinen bzw. Robots, die das Internet nach Seiten absuchen und in ihren Index aufnehmen, werden ebenfalls als User gezählt und verursachen so einen nicht unerheblichen Anstieg der Besucherzahl. Wie viele Zugriffe tatsächlich von Interessenten oder potenziellen Kunden stammen wird so nicht angezeigt. Ebenso verfälschen Proxy-Server die tatsächliche Besucherzahl, indem sie Websites zwischenspeichern und der Besucher eine Seite dadurch oft nicht vom eigentlichen Webserver aufruft. Die eigentliche Besucherzahl fällt damit niedriger aus.⁸⁴

Dennoch bieten Protokoll-Dateien einen guten Überblick und sind ausreichend aussagekräftig, um Entwicklungen und Interessen zu erkennen. Sowohl für große als auch kleine Unternehmen ist es daher eine gute und kostenlose Möglichkeit den eigenen Erfolg einschätzen zu können. Alle Informationen sind jederzeit abrufbar und bedeuten somit weniger Zeit- und damit Geldaufwand als Befragungen oder Schemen, wie die Balanced Scorecard. Ersetzen kann es diese jedoch nicht, da jede Methode eigene Stärken besitzt. Eine Kombination der Elemente ist daher der beste Weg Erfolgsmessung zu betreiben. Wichtig ist jedoch sich mit dem Thema auseinander zu setzen, um einzelne Messgrößen richtig einschätzen und passende Konsequenzen daraus ableiten zu können.

6.4 Erfolgsmessung der „Künstleragentur Andrea Stephan“

Die „Künstleragentur Andrea Stephan“ hat sich entschieden alle drei vorgestellten Möglichkeiten anzuwenden, um den Erfolg ihrer Strategien messen und kontrollieren zu können. Zunächst wird dabei vor allem auf regelmäßige Befragungen zur Kundenzufriedenheit sowie Unternehmenswirkung Wert gelegt. Sobald die neue Website des Unternehmens steht, wird auch diese in die Erfolgsmessung einbezogen. Eine Balanced Scorecard soll jedoch erst eingeführt werden, nachdem die Flyer bzw. Mailings verteilt wurden und ein finanzieller Erfolg zu spüren ist. Bis dahin wird sich die Agentur in festen Abständen selbst in Bezug auf ihr Leitbild prüfen.

Um jedoch schon einmal einschätzen zu können ob Flyer, Website und Erscheinungsbild beim Kunden besser ankommen als bisher, hat die Künstleragentur vor deren Realisierung eine Befragung durchgeführt. Probanden blieben die gleichen Personen, wie bei der ersten Analyse.

Fragenblock I: Flyer/Direktmailing

Im ersten Teil des Fragebogens wurde der Flyer von den Musikern bzw. das Mailing von den Veranstaltern bewertet (Tabelle 6). Die gestellten Fragen entsprachen nicht

84 Reiser o.J., <http://www.creisi.ch/webtipps/logfiles.html>

denen der Wirkungsanalyse, da die Printerzeugnisse ein anderes Ziel verfolgen. Sie sollen Aufmerksamkeit und Neugier wecken, um den Kunden auf die Website der Agentur zu leiten, liefern selbst jedoch keine Informationen, so wie der alte Flyer. Demnach entfielen die Fragen, welche sich auf Inhalt und Kontaktaufnahme bezogen. Die Neugier des Kunden sowie sein Drang die Website des Unternehmens zu besuchen, rückte dagegen in den Vordergrund. Ein direkter Vergleich der Flyer ist daher nur in Bezug auf dessen Zweckerfüllung als „Appetizer“ möglich.

Tabelle 6: Ergebnisse Fragenblock I – Flyer/Direktmailing

Bitte schauen Sie sich den beigefügten Flyer/das beigefügte Mailing genau an, bevor Sie sich diesem Fragebogen widmen. Beurteilen Sie im Anschluss von „1 = trifft überhaupt nicht zu“ bis „6 = trifft vollkommen zu“, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr momentanes Empfinden zutreffen.

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Spricht Sie die Gestaltung des Flyers an?				1	1	7
Würden Sie sich den Flyer näher anschauen, wenn Sie ihn in die Hand bekommen würden?				1	3	5
Hat Sie der Flyer auf das Unternehmen neugierig gemacht?				2	2	5
Würden Sie, nachdem Sie den Flyer angeschaut haben, dem Link zur Agentur-Website folgen, um weitere Informationen einzuholen?		1	1		5	2
Würden Sie anderen, nachdem Sie den Flyer gelesen haben, von der „Künstleragentur Andrea Stephan“ erzählen?		1	2	5	1	

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Spricht Sie die Gestaltung des Mailings an?						3
Würden Sie sich das Mailing näher anschauen, wenn Sie es in die Hand bekommen würden?						3
Hat Sie das Mailing auf das Unternehmen neugierig gemacht?					1	2
Würden Sie, nachdem Sie das Mailing angeschaut haben, dem Link zur Agentur-Website folgen, um weitere Informationen einzuholen?					1	2
Würden Sie anderen, nachdem Sie das Mailing gelesen haben, von der „Künstleragentur Andrea Stephan“ erzählen?		1	2			

Ergebnisse

Im Ergebnis der Befragung kommt das Design des neuen Flyers wesentlich besser an, als sein Vorgänger. Das gilt auch für die Gestaltung der Mailings. So spricht das neue Design sieben von neun Musikern bzw. drei von drei Veranstaltern vollkommen an. Anschauen würden ihn alle. Auch die geplante Wirkung wird bei beiden Printprodukten gut erzielt, wobei das Mailing etwas besser abschneidet als der Flyer. So würden nur fünf Musiker, also die Hälfte, dem Link auf jeden Fall folgen. Bei den Veranstaltern wären es alle. Vermutlich verleitet sie die direkte Ansprache dazu und

die offenen Fragen die beim Lesen des Mailings entstehen. Der Flyer kommuniziert hingegen auf einer anonymen und fremden Basis, die es einfacher macht ihn zu ignorieren. Dennoch ist das eine gute Quote im Vergleich zu den Ergebnissen des ersten Flyers. Zudem ist es der Agentur sehr wichtig, vor allem mehr Veranstalter für sich gewinnen zu können. Ein erster Schritt dahin ist mit dem Mailing möglicherweise getan. Doch muss man erneut beachten, dass nur drei Veranstalter befragt werden konnten, die bereits mit der Künstleragentur Andrea Stephan zusammen gearbeitet haben, und somit nicht unvoreingenommen sind. Dass bei einer Befragung mehrerer fremder Veranstalter die gleichen Ergebnisse entstehen würden, ist zu bezweifeln.

Fragenblock II: Website

Der zweite Teil der Befragung bezog sich auf die Website. Die Fragen wurden aus der Wirkungsanalyse übernommen und in Bezug auf das aktuelle Ziel der Website – Kundengewinnung – angepasst (Tabelle 7). Während der Flyer bzw. das Mailing nur das Interesse für die Künstleragentur wecken, soll die Website den Kunden mit umfassenden Informationen und Überzeugungskraft dazu bringen, die „Künstleragentur Andrea Stephan“ kontaktieren zu wollen.

Tabelle 7: Ergebnisse Fragenblock II – Website

Eigenschaften	1	2	3	4	5	6
Spricht Sie die Gestaltung der Website an?				2	3	7
Würden Sie sich die Website näher anschauen?			1	1	4	6
Fühlen Sie sich durch die Website gut informiert?					2	10
Würden Sie, nachdem Sie sich die Website näher angeschaut haben, die „Künstleragentur Andrea Stephan“ kontaktieren wollen?			1	8	1	2
Würden Sie, bevor sie die „Künstleragentur Andrea Stephan“ möglicherweise kontaktieren, weitere Informationen einholen wollen?	1	2	6	2	1	
Würden Sie eine Broschüre anfordern wollen, um weitere Informationen zu erhalten?	1	1	4	3	2	1
Würden Sie andere auf die „Künstleragentur Andrea Stephan“ und ihre Website aufmerksam machen?		1	2	7	1	1

Ergebnisse

Alles in allem wurde der neue Internetauftritt der Künstleragentur sehr gut bewertet. So würden sich zehn von zwölf Kunden diesen näher anschauen. Drei würden die Agentur kontaktieren, nachdem sie sich die Website angeschaut haben. Acht ziehen dies immerhin in Betracht. Alle Kunden fühlen sich durch die Website gut informiert, davon bräuchte die Mehrheit keine weiteren Informationen, um sich für eine Kontakt-

aufnahme mit der Künstleragentur zu entscheiden. Daher würden nur wenige eine Broschüre über das Unternehmen anfordern. Da es aber dennoch ein paar sind, wäre die Produktion eines solchen Informationsheftes womöglich angebracht, um Interessenten nicht zu verlieren.

6.5 Zwischenzusammenfassung

Grundsätzlich ist es für Unternehmen jeder Größe wichtig einen Überblick über deren interne und externe Entwicklungen zu haben. Nur so kann verhindert werden, dass sie sich in eine Richtung bewegen, die für das Firmenziel hinderlich ist.

Als einfachste Möglichkeit der Erfolgsmessung wurde die Logfile-Analyse vorgestellt. Jedes Kleinunternehmen mit einer Website, kann eine entsprechende Software installieren und so schnell und kostenlos brauchbare Informationen über User und deren Verhalten gewinnen. Im Vorfeld ist es jedoch nötig sich mit der Interpretation einzelner Werte auseinander zu setzen, um keine falschen Schlüsse zu ziehen.

Etwas komplizierter wird es beim Thema Befragungen. Hierbei ist es wichtig sich über die richtige Erstellung von Fragebögen zu informieren, um Ergebnisse nicht von vornherein zu verfälschen, wie z.B. mit Suggestivfragen. Außerdem spielt die Art und Weise der Durchführung, sowie eine richtige Ansprache der Befragten eine wichtige Rolle. Diese Variante der Informationsgewinnung kann, wenn sie richtig umgesetzt wird, für Kleinunternehmen sehr richtungsweisend sein.

Die Balanced Scorecard umfasst die aufwendigste und kostspieligste Methode um den Erfolg eines Unternehmens zu kontrollieren. Gleichzeitig ist es aber auch die übersichtlichste und detaillierteste Möglichkeit. Um diese korrekt und effektiv zu nutzen, ist es ratsam eine entsprechende Software zu erwerben oder fachliche Beratung in Anspruch zu nehmen. Für Kleinunternehmen mit einem geringen Budget, wie die „Künstleragentur Andrea Stephan“, besteht die Möglichkeit sich über Literatur zu informieren und übergangsweise ein eigenes Schema zu erstellen bis erste finanzielle Erfolge verzeichnet werden können.

Alle drei Varianten sind auf Kleinunternehmen anwendbar und sollten am besten in Kombination miteinander genutzt werden, um eine umfassende Kontrolle zu gewährleisten.

7 Zusammenfassung

Thema dieser Bachelorarbeit war die „Untersuchung von Einflussfaktoren der Markenbildung auf den Erfolg von Kleinunternehmen“.

Zunächst sollte verdeutlicht werden, weshalb Corporate Branding für große und womöglich auch kleine Unternehmen eine Erfolgschance darstellt. Hierfür wurde die Geschichte des Konsums bzw. Wettbewerbs und die daraus folgenden Herausforderungen für Unternehmen kurz vorgestellt, um anschließend erklären zu können weshalb Corporate Branding eine Möglichkeit darstellt darauf zu reagieren.

Als Ergebnis ist diesbezüglich festzuhalten, dass es in Zeiten vieler (qualitativ) gleicher Produkte, grenzenloser Konsummöglichkeiten durch das Internet und nicht zuletzt einer stetigen Zunahme innovativer Werbemaßnahmen immer schwieriger wird, sich von der Konkurrenz abzuheben. Corporate Branding ermöglicht Unternehmen jedoch eigene „Marktnischen“ zu erschließen. In mehreren Analyseverfahren werden hierfür Werte ermittelt, die beim Konsumenten zwar Bedürfnisse wecken, von Konkurrenzunternehmen aber nicht bedient werden. Setzt sich das Unternehmen erfolgreich mit ihnen in Verbindung und kann als einziges die Bedürfnisse befriedigen, schafft es einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Eine Marke entsteht. Da es kaum kleine Firmen gibt die ein solches Prinzip verfolgen, können sich diejenigen, die es anders machen, gegenüber der Konkurrenz hervortun.

Ein weiteres Ziel der Arbeit war, zu untersuchen inwieweit die Verfahren der Markenbildung in Kleinunternehmen durchführbar sind und welche Chancen und Risiken dabei entstehen können. Hierfür wurden die Stufen des Branding-Prozesses – Analyse, Zielsetzung, Strategie und Erfolgsmessung – näher vorgestellt, jeweils an einem konkreten Verfahren erläutert und dessen Umsetzung auf die Möglichkeiten kleiner Unternehmen übertragen. Am Beispiel der „Künstleragentur Andrea Stephan“ wurde die Theorie noch einmal in der Praxis überprüft.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Corporate Branding für Kleinunternehmen zwar durchführbar ist, aber mit Hürden einhergeht, die den Prozesserfolg gefährden können. Grund dafür ist vor allem, dass aus finanziellen Gründen keine Fachleute zu Rate gezogen werden können, welche die Verfahrensschritte anregen, koordinieren und strukturieren.

Bereits bei der Analyse treten daher erste Probleme auf. So besteht das Risiko während der Wesensanalyse, das eigene Unternehmen nicht selbstkritisch und umfassend genug zu betrachten, da ein externer Betreuer fehlt, der anregt oder motiviert. Ergebnisse werden dann schnell ungenau und einseitig. Die Konkurrenzanalyse kann sogar zu falschen Resultaten führen, da Kleinunternehmen für die Einschätzung der Konkurrenz meist nur deren Internetseiten und Werbebroschüren zur Verfügung haben. Diese sagen nur etwas über Angebot, Erscheinung und Werbekommunikation aus, informieren jedoch nicht über deren tatsächlichen Service, Fachwissen oder Umgang mit Personal und Kundschaft. Ergebnisse basieren daher größtenteils auf Spekulationen. Bei der Wirkungsanalyse können sie hingegen positiv oder negativ

manipuliert werden, indem Fehler bei der Art der Durchführung, Fragenformulierung, oder Auswahl der Befragten gemacht werden.

Bei ungenauen Analyse-Ergebnissen können wiederum Probleme im nächsten Schritt – der Markenpositionierung – entstehen. Es steigt das Risiko falsche Zielsetzungen festzulegen, sowie ein qualitativ schlechtes Leitbild zu formulieren, vor allem wenn Ideen zu einseitig sind oder das Personal überfordert ist.

Der schwierigste Part des Corporate Branding ist jedoch die Entwicklung einer Brand Identity, da sie entscheidend ist für das zukünftige Image des Unternehmens. Es ist das Erste was ein potenzieller Kunde von einem Unternehmen wahrnimmt und was er mit ihm verbindet. Kleinunternehmen können bzw. sollten ihre Identität daher niemals im Alleingang entwickeln. Die Gefahr ist zu groß negative oder falsche Assoziationen hervorzurufen. Aus diesem Grund sollte zumindest das Brand Design von einer professionellen Agentur erstellt werden. In der externen Kommunikation können sich kleine Firmen auf eine ansprechende und informative Website in Kombination mit einem passenden „Lockmittel“ (z.B. Flyer oder Mailing) konzentrieren. Durch einen Internetauftritt ergeben sich Möglichkeiten der Kundenakquirierung, -bindung und Erfolgsmessung via Logfiles. Defizite in der internen Kommunikation und dem Verhalten des Unternehmens lassen sich hingegen recht problemlos über Komplimente bzw. Beschwerden der Kunden, Befragungen zur Zufriedenheit oder durch allgemeine Weiterbildung erkennen und bekämpfen.

Im letzten Schritt der Erfolgsmessung ergeben sich die wenigsten Hürden für Kleinunternehmen. Internet bzw. Logfiles sind die einfachste Kontrollmöglichkeit. Sie bieten kostenlose Informationen, die einfach zu handhaben und jederzeit abrufbar sind. Einziges Risiko hierbei ist, die Daten falsch zu deuten. Befragungen sind ebenfalls effektiv, solange sie korrekt durchgeführt werden, wie anhand der Wirkungsanalyse bereits beschrieben wurde. Auch die Balanced Scorecard ist für kleine Firmen sinnvoll, da sie eine sehr detaillierte und strukturierte Kontrollmöglichkeit darstellt. Mit dem Prinzip muss man sich jedoch zuvor umfassend auseinandersetzen. Eine Kombination der drei Methoden wäre die effektivste Lösung für Kleinunternehmen.

Alle genannten Probleme, die während des Corporate-Branding-Prozesses auftreten können, sind jedoch nicht auf die Allgemeinheit übertragbar, sondern hängen vom Unternehmen, dessen Wissen, Denkweise und Motivation ab. Die meisten Risiken lassen sich zudem durch eigenständige Weiterbildung stark minimieren. Auch das Internet bietet Anregungen mittels Checklisten oder Beispielen. Außerdem können trotz Hürden wichtige Erkenntnisse und Anregungen gewonnen werden, was sich am Beispiel der „Künstleragentur Andrea Stephan“ zeigt.

Auch Andrea Stephan und Gerd Funke sind während der Markenbildung auf verschiedene Probleme gestoßen. So fiel die Beurteilung des eigenen Unternehmens recht mager aus, ebenso wie die der Konkurrenten, da Ideen bzw. konkrete Informationen fehlten. Die Befragungen wurden mit bestehenden Kunden, also

keinen neutralen Personen, durchgeführt, wodurch die Richtigkeit der Ergebnisse fraglich ist. Dennoch konnte die Agentur wichtige Erkenntnisse und Anregungen gewinnen.

Es wurde deutlich, dass Erscheinungsbild und Werbewirkung des Unternehmens beim Kunden nicht ankommen, Leistung und Kompetenz dafür umso mehr. Des Weiteren legt der Kunde Wert darauf, der Künstleragentur vertrauen zu können und dass seine Leidenschaft zur klassischen Musik geteilt wird.

Aufbauend auf diesen Analyse-Ergebnissen legte das Unternehmen als Ziel fest, die Eigenschaften Leidenschaft, Kompetenz und vor allem Vertrauen zu verkörpern, um sich von der wenig emotionalen Konkurrenz abzuheben und potenziellen Kunden, in Zeiten der Wirtschaftskrise, Sicherheit zu vermitteln.

Für die Umsetzung der Ziele in Kommunikation und Design erhielt das Unternehmen nur soviel fachliche Unterstützung, wie sie auch andere Firmen beanspruchen könnten. Alle restlichen Schritte wurden von der Agentur allein durchgeführt und nur soweit unterstützt, wie es diese Arbeit oder eigene Recherche gekonnt hätten.

Trotz Problemen während der Markenbildung konnten am Ende positive Veränderungen verzeichnet werden. So tritt das Unternehmen seither mit einem Erscheinungsbild auf, welches seinem „Ich“ entspricht, es unverwechselbar macht und auch bei den Kunden sehr gut ankommt, wie eine Befragung im Anschluss zeigte. Auch die sehr positive Kundenbewertung der neuen Kommunikation bestehend aus Flyer bzw. Direktmailing und Website verspricht einiges. Obwohl erneut ausschließlich bestehende Kunden befragt wurden, muss an einer Gültigkeit der Ergebnisse nicht gezweifelt werden, da die Bewertungen deutlich besser ausfielen als die ersten.

An dieser Stelle müssten jedoch weitere Untersuchungen durchgeführt werden, um herauszufinden, ob der Erfolg der Künstleragentur tatsächlich gesteigert werden konnte. Ebenfalls offen bleibt die Frage, ob sich das Unternehmen als Marke überhaupt etablieren kann. Denkbar ist auch, Corporate Branding am Beispiel großer Kleinunternehmen anzuwenden, um einen möglichen Zusammenhang zwischen der Anzahl auftretender Probleme und der Größe eines Unternehmens zu untersuchen.

Insgesamt lässt sich aus allen Ergebnissen schließen, dass Corporate Branding den Erfolg kleiner Unternehmen positiv beeinflussen kann, auch wenn das Ausmaß und die Qualität nie an die großer Unternehmen herankommen kann. Dazu fehlt die fachliche Unterstützung und Vielfalt an eingesetzten Entwicklungsmethoden bzw. -verfahren. Trotz auftretender Probleme können jedoch Erkenntnisse gewonnen werden, welche die Erscheinung, das Verhalten und die Kommunikation einer kleinen Firma positiv beeinflussen können. Wie die Anregungen umgesetzt werden und dadurch zum Erfolg führen, liegt letztendlich an jedem Unternehmen selbst.

Quellenverzeichnis

Bücher

Dichtl, Erwin/Eggers, Walter: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München 1992

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen. 4. Auflage, Gießen 2005

Köhler, Richard (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements. München 2001

Lüppens, Marcus: Der Markendiamant. Marken richtig vermarkten. Wiesbaden 2006

Regenthal, Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image. 2. Auflage, Wiesbaden 2009

Riel, Cees/Fombrun, Charles: Essentials of Corporate Communication. Abingdon 2007

Riesenbeck, Hajo/Perrey, Jesko: Mega-Macht Marke. Erfolg messen, machen, managen. Frankfurt 2004

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven: Marketingplanung. Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 6. Auflage, Wiesbaden 2009

Internetquellen

3Sat (Hrsg.): Sehen liefert uns Menschen 80 Prozent der Informationen. 29.06.2006, <http://www.3sat.de/page/?source=/nano/bstuecke/93729/index.html>, 23.02.2010

Barrett (Hrsg.): The Webalizer. 11.11.2009, <http://www.webalizer.org/>, 10.03.2010

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Balanced Scorecard. 2010, http://www.org.handbuch.de/nn_414202/OrganisationsHandbuch/DE/7_Management/75_BalancedScorecard/balancedscorecard-node.html?__nnn=true, 07.03.2010

Fenner, Dorothea: Konzertagentur Fenner. Konkurrent Nummer 1. o.J., <http://www.konzertagentur-fenner.de/>, 20.01.2010

Freisen, Tilman: Marktforschung. Die SWOT-Analyse. 2009, <http://www.inhouse.marketing.de/themen/marketing/die-swot-analyse.html>, 13.01.2010

- Gabler Verlag (Hrsg.): Käufermarkt. Kurzerklärung. o.J., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaeufermarkt.html>, 19.12.2009
- Gerndt, Helmke (Hrsg.): Balanced Scorecard. o.J., <http://www.dennso.de/de/controlling/balanced-scorecard/balanced-scorecard.htm>, 07.03.2010
- Google Inc. (Hrsg.): Webanalysen für Unternehmen sind jetzt einfacher und kostenlos. 2010, <http://www.google.com/intl/de/analytics/index.html>, 08.03.2010
- Herbst, Dieter: Corporate Identity. 16.08.2003, http://www.ideereich.de/DieterHerbst/downloads/CI_Elemente.pdf, 13.02.2010
- Holfelder, Christian: Corporate Identity Management. o.J., <http://www.corporate-identity-management.de/seite-21.html>, 27.12.2009
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. Statistik von 2006, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=547>, 19.12.2009
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Gründungs- und Liquidationsstatistik. 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=612>, 19.12.2009
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Kleine und Mittlere Unternehmen. Definition der Europäischen Kommission. 2005, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, 19.12.2009
- Kern Business (Hrsg.): SWOT-Analyse. o.J., http://careercenter.managertool.ch/content/SWOTAnalyse_Checkliste_511.pdf, 14.01.2010
- Klempien, Dana: Stärken-Schwächen-Analyse. 28.01.2009, <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>, 13.01.2010
- marktform GmbH (Hrsg.): Unternehmensinterne Kommunikation. 2008, <http://www.foerderland.de/2405.0.html>, 19.02.2010
- Max Planck Institute for Demographic Research (Hrsg.): Niedrige Geburtenraten steigen wieder. Pressemitteilung vom 08.12.2009, <http://www.demogr.mpg.de/en/press/1676.htm>, 14.12.2009
- Naves, Holger/Hoven, Reimar: Über das Projekt. 2010, <http://www.php-web-statistik.de/index-deutsch.html>, 10.03.2010

Paul, Michael: Marken mit Geschichte. Und die Geschichte der Marke. 22.10.2004, <http://www.absatzwirtschaft.de/Content/pv/p/1003298/t/ft/b/37...ult.aspx/marken-mit-geschichte-und-die-geschichte-der-marke.html>, 17.12.2009

Reiser, Claudia (Hrsg.): Besucherstatistiken Logfiles auswerten. o.J., <http://www.creisi.ch/webtipps/logfiles.html>, 10.03.2010

Reiser, Claudia (Hrsg.): Erfolgsmessung. o.J., <http://www.creisi.ch/webtipps/erfolgsmessung.html>, 09.03.2010

Scheer, August-Wilhelm: Connected Worlds. Das Web gehört fest zum Alltag der Menschen. Eine Studie der Bitkom vom 01.03.2010, http://www.bitkom.org/de/presse/8477_62612.aspx, 27.12.2009

Simmenauer, Sonia: Impresariat. Konkurrent Nummer 2. 2006, <http://impresariat-simmenauer.de/index.php>, 20.01.2010

Tanriverdio, Cone (Hrsg.): Tracking mit Statistiken und Analysen. 2010, <http://www.art2digital.com/new-media/web-design/webseiten-statistiken-analysen.html>, 10.03.2010

Verbraucheranalyse GbR (Hrsg.): Ignorieren die Verbraucher die Wirtschaftskrise. Forschungsbericht von 2009, <http://www.verbraucheranalyse.de/publikationen/forschungsberichte>, 19.12.2009

Witherton, Peter (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. Marktsättigung. 2009, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/marktsaettigung/marktsaettigung.htm>, 17.12.2009

Persönliche Gespräche

Stephan, Andrea (Geschäftsführerin/Künstleragentur Andrea Stephan):
Informationen und Befragung zum Unternehmen über Gespräch und Telefonat,
09/2009 bis 02/2010

Anhang

Anlagenverzeichnis

<i>Anlage 1:</i> Orientierungshilfe für die Stärken-Schwächen-Analyse	LXXII
<i>Anlage 2:</i> Webauftritt der Konkurrenz „Konzertagentur Fenner“	LXXIII
<i>Anlage 3:</i> Webauftritt der Konkurrenz „Impresariat Simmenauer“	LXXIII
<i>Anlage 4:</i> Der alte Flyer der „Künstleragentur Andrea Stephan“	LXXIV
<i>Anlage 5:</i> Checkliste zum Markenleitbild	LXXIV
<i>Anlage 6:</i> Elemente der Brand Identity (Behaviour, Communication, Design)	LXXV
<i>Anlage 7:</i> Der neue Flyer der „Künstleragentur Andrea Stephan“	LXXVI
<i>Anlage 8:</i> Das Website-Layout der „Künstleragentur Andrea Stephan“	LXXVI
<i>Anlage 9:</i> Das neue Briefpapier der „Künstleragentur Andrea Stephan“	LXXVII

Anlage 1: Orientierungshilfe für die Stärken-Schwächen-Analyse⁸⁵

Allgemeine Unternehmenscharakteristika:

Umsatz, Rentabilität, Cash Flow, Standorte, Besonderheiten, Motivation, ...

Angebotspotenzial (Produkte und Dienstleistungen):

Produktqualität, Produktleistungsfähigkeit, Produktdesign, Kunden-Support, Angebotsbreite und -tiefe, Technischer Service, Garantien, ...

Marketingkommunikation:

Werbung, Verkauf, Präsentation auf Messen, Verkaufsförderung, Online-Kommunikation, Corporate Design, ...

Preise und Konditionen: Preisdurchsetzungspotenzial, Sonderkonditionen, Rabattsystem, Liefer- und Zahlungsbedingungen, Umfang von Nebenleistungen, ...

Kundenkreis: Zielgruppen, Kunden, Kooperationspartner, Einzugsgebiete, gesellschaftliche Verantwortung, Wahrnehmung des Unternehmens, ...

Management und Organisation: Organisationsstruktur, Instrumente der Planung, Kontroll- und Steuerungsinstrumente, Stand der Bürokommunikation, Führungsstil, Stand der Fertigungssteuerung, ...

Personal: Qualifikation, Erfahrung, Motivation, Betriebsklima, Entlohnungssystem, Sozialleistungen, Altersstruktur, Fluktuation, Führungskräfte, ...

Beschaffung: Zugang zu Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Bezugspreise, Lieferzeit, Qualität, Zuverlässigkeit, Zahl der Lieferanten/Ersatzlieferanten, Versorgungssicherheit, ...

Produktion und Fertigung: Fertigungsart, Fertigungstechnologie, Fertigungskapazitäten, Produktivität, Ausrüstung, ...

Distribution: Vertriebsorganisation, Vertriebskapazität, Vertriebskanäle/-wege, Lieferfähigkeit, ...

Finanzen: Eigenkapital/Fremdkapital, Kosten des Fremdkapitals, Liquidität, Zugang zu weiterem Kapital, Finanzielle Reserven, ...

85 Kern Business (Hrsg.) o.J., http://careercenter.managertool.ch/content/SWOTAnalyse_Checkliste_511.pdf

Anlage 2: Webauftritt der Konkurrenz „Konzertagentur Fenner“⁸⁶



Anlage 3: Webauftritt der Konkurrenz „Impresariat Simmenauer“⁸⁷



86 Fenner o.J., <http://www.konzertagentur-fenner.de/>

87 Simmenauer 2006, <http://impresariat-simmenauer.de/index.php>

Anlage 4: Der alte Flyer der „Künstleragentur Andrea Stephan“



Anlage 5: Checkliste zum Markenleitbild⁸⁸

1.	Wer sind wir? Wer wollen wir sein?	Selbstverständnis, Organisationsform, Zuordnungen, Grundwerte
2.	Was machen wir? Was bieten wir an?	Dienstleistungen, Angebote, Produkte und dessen Besonderheiten, Abgrenzung, Alleinstellung, Programme und Zielgruppenorientierung
3.	Für wen arbeiten wir? Wen sprechen wir an?	Zielgruppen, Kunden, Kooperationspartner, Einzugsgebiete, Gesellschaftliche Verantwortung
4.	Warum machen wir das? Welche Ziele haben wir?	Motivation, Zielsetzungen, Visionen, Verantwortungen und Grundwerte
5.	Wie wollen wir arbeiten?	Arbeitsgrundsätze, Arbeitsmittel und -methoden, Arbeitsverhalten, Eigenschaften/Kompetenzen
6.	Welche spezifische Profilierung haben wir?	Besonderheiten, Abgrenzungen, Entwicklungen, Positionierungen, Markenbildung
7.	Welche Verbindung zum Namen gibt es?	Fach- und Leitbegriffe, Leitsprüche, Personen, spezielle Arbeitsweisen
8.	Welche Visionen haben wir?	Wunschbilder, Vorstellungen, Verantwortungen, Aufgaben
9.	Wie wollen wir auftreten/ wahrgenommen werden?	Schlagwörter, Leitsprüche, Werbesprüche, Erscheinungsbild, Logo, Symbole, Erläuterung der Markenidentität (Verhalten, zu erzielende Wirkung, Kommunikationsaussage und -mittel, Sinninhalte)
10.	Können wir diese Grundsätze leben?	Glaubwürdigkeit, Konsequenzen, Selbstdisziplin, Umsetzungspflicht (keine leeren Worte)

Anlage 6: Elemente der Brand Identity (Behaviour⁸⁹, Communication⁹⁰, Design⁹¹)

Brand Behaviour	Brand Communication	Brand Design
<p>Allgemeine Vorstellungen Ziele (Organisationsgrundsätze), Grundlagen, Strategie, Führungsgrundsätze, Verhaltensgrundsätze, ...</p> <p>Führungskonzept/Mitarbeiterführung Management, Mitarbeitermotivation, Führungsstil, Arbeitsverhalten, Arbeitsweisen (Teamarbeit, Teamentwicklung, Projektmanagement), Arbeitsabläufe (Arbeitsplatzgestaltung), Organisationsstruktur, Mitarbeiterumgang mit Kunden, ...</p> <p>Personalentwicklung Auswahl, Einstellung, Ausbildung, Weiterbildung, Schulung, Sozialbereich, Sport- und Freizeitaktivitäten, Betreuung, Beförderung, Beurteilungen, Entlassungen, ...</p> <p>Mitarbeiterinformation/Kommunikation Information, Veröffentlichungen, Anlässe, Traditionen, Marketing, Vertrieb, Verkauf, Kundendienst, Kundenorientierung, Auftreten nach außen, Präsentation, Promotion, Projekte, Veranstaltungen, Telefonverhalten, Kooperationspartner, Region, Standort, ...</p>	<p>Marketing-Kommunikation Zielsetzungen, Strategie und Art des Auftritts, Erscheinungsbild, Wirkungen in der Öffentlichkeit mit Ausrichtung auf Zielgruppe, Maßnahmen (alles was mit Wirkung und Zielgruppe des Unternehmens zu tun hat)</p> <p>Unternehmenskommunikation Umgang mit Mitarbeitern, Betriebsversammlungen, Ausflüge, Geburtstage, Jubiläen, Feste, Infoblätter für Mitarbeiter, Arbeitsplatzbeschreibung, Mitarbeiterführung, -motivation, Personalentwicklungen, Aus- und Weiterbildung (alles was den Umgang mit Personen nach innen betrifft)</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit Website, Presseberichte, Anzeigen, Imagebroschüren, Sponsoring, Geschäftsdrucksachen insgesamt (alles was nach außen geht und ausschließlich das Unternehmen betrifft)</p>	<p>Grundlagen des visuellen Erscheinungsbildes Wort-Bild-Zeichen, Logo, Signet, Grundsätze und Richtlinien, Corporate Design Manual (Layout, Farben, Schriftart)</p> <p>Drucksachen Briefbögen, Zweitblätter, Fragebogen, Visitenkarten, Formulare, Vordrucke, Kurzmittelungen, Aufkleber, Umschlag, Stempel, Freistempler, Rundschreiben, Preislisten, Neujahrskarten, Glückwunschkarten, Postkarten, Beilagenkarten, Einladungen, Urkunden, Prospekte, Kataloge, Broschüren, Geschäftsberichte, Jubiläumsschriften, Packungen, Verpackungen, Tragetaschen, ...</p> <p>Werbung und Öffentlichkeitsarbeit Angebotsmappen, Plakate, Flyer, Anstecknadeln, Zeitungsbeilagen, Hauszeitschriften, TV-Werbung, Rundfunkwerbung, Schulungs- und Kundenfolien, ...</p> <p>Außenwerbung Orientierungssystem, Kleidung, Innenraumgestaltung, Bandenwerbung, Farbcodierung, Verkehrsmittelwerbung, ...</p> <p>Besondere Maßnahmen Ausstellungssysteme, Messekonzepte, Werbegeschenke, Wettbewerbe, Transparente, Gebäudezeichnungen/-Beschriftungen Außenschilder, Fahnen, Architektur, Architekturkonzepte, Schaukästen, Ausstellungen, ...</p>

89 Regenthal 2009, 99

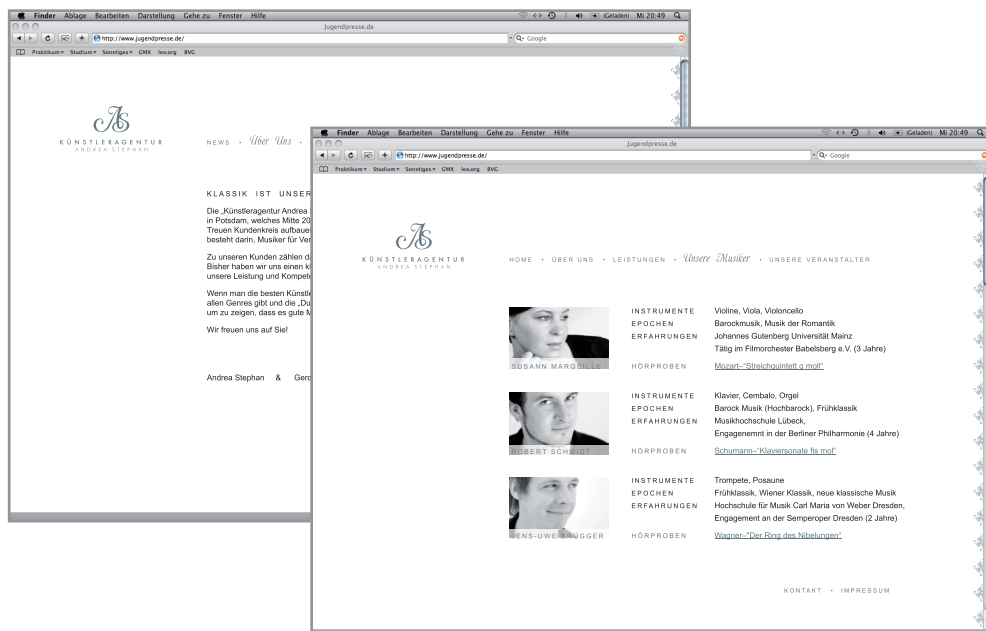
90 Regenthal 2009, 145

91 Regenthal 2009, 172

Anlage 7: Der neue Flyer der „Künstleragentur Andrea Stephan“



Anlage 8: Das Website-Layout der „Künstleragentur Andrea Stephan“



Anlage 9: Das neue Briefpapier der „Künstleragentur Andrea Stephan“



Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

(Ort), (Datum)

(Unterschrift)